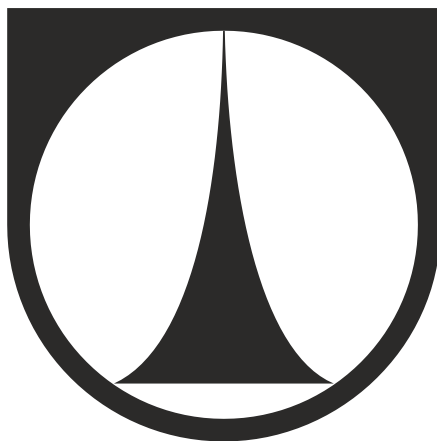


TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



DIPLOMOVÁ PRÁCE

2013

Bc. Gabriela Manová

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Studijní program: N 6208 – Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika

Podnikatelský plán pro uvedení nového výrobku na trh

Business plan for the launch of a new product on the market

DP-EF-KPE-2013-43
Bc. Gabriela Manová

Vedoucí práce: doc. Ing. Petra Rydvalová, Ph.D., katedra podnikové ekonomiky
Konzultant: Martin Ludvík, manažer firmy Dřevoplast Ludvík s.r.o.

Počet stran: 93 Počet příloh: 0

Datum odevzdání: 10. května 2013

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci dne 10. května 2013

Gabriela Manová

Anotace

Diplomová práce je zaměřená na vytvoření podnikatelského plánu pro uvedení nového výrobku na trh a analýzu inovačního procesu nového produktu v jeho jednotlivých fázích. Inovační nápad je založen na vývoji produktové inovace v podobě průmyslového výrobku, který slouží k širokému použití v různých oblastech podnikatelských činností. První část diplomové práce se věnuje vymezení základních pojmů a popisu jednotlivých fází inovačního procesu. Je vypracována na základě teoretických studií významných autorů, zabývajících se touto problematikou. Další část je zaměřena na uplatnění teoretických poznatků na konkrétní společnost, která zavádí produkt na daný trh. Zavedení produktu je nejdříve popsáno z pohledu společnosti, a poté je analyzováno z pohledu zavedených metodických postupů. V závěrečné části se diplomová práce zabývá zhodnocením těchto dvou postupů a úspěšností zavedení inovace v malém a středním podnikání.

Klíčová slova

Inovace, inovační proces, malé a střední podnikání, marketingový mix, obal, podnikatelský plán.

Annotation

This thesis is focused on the creation of a business plan for the launch of a new product on the market and the analysis of the innovation process in its various phases. The innovative idea is based on the development of product innovation in the form of industrial products for a wide use in various fields of business activities. The first part of the thesis is dedicated to defining of basic terms and the description of the various phases of the innovation process based on the theoretical studies of significant authors dealing with this issue. Other parts of the thesis are devoted to the application of theoretical knowledge to a specific company that introduces a product on the market. The introduction is first described from the perspective of the company and then analyzed from the perspective of established methodologies. The final part of the thesis deals with the evaluation of these two methods and the success of the introduction of innovation in small and medium business.

Key Words

Business plan, innovation, innovation proces, marketing mix, packing, small and medium business.

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala doc. Ing. Petře Rydvalové, Ph. D za odborné a cenné rady, které výrazně přispěly k vypracování této diplomové práce. Děkuji také společnosti Dřevoplast Ludvík s r.o. za poskytnutí důležitých informací pro zpracování diplomové práce.

Obsah

| | |
|--|-----------|
| Seznam zkratk | 11 |
| Seznam tabulek | 12 |
| Seznam obrázků | 13 |
| Úvod | 14 |
| 1 Inovace a inovační proces | 15 |
| 1.1 Definice inovace | 15 |
| 1.1.1 Typologie inovací podle Oslo manuálu | 16 |
| 1.1.2 Způsoby vzniku inovace | 18 |
| 1.2 Inovační proces | 19 |
| 1.2.1 Životní cyklus výrobku | 22 |
| 1.3 Inovace v malém a středním podnikání | 25 |
| 1.3.1 Inovační aktivity malého a velkého podniku | 26 |
| 2 Podnikatelský plán | 30 |
| 2.1 Požadavky na podnikatelský plán | 30 |
| 2.2 Druhy podnikatelských plánů | 31 |
| 2.3 Struktura podnikatelského plánu | 33 |
| 2.3.1 Marketingový mix | 37 |
| 3 Analýza podniku, odvětví a trhu | 41 |
| 3.1 Analýza podniku | 41 |
| 3.1.1 Vývoj v období 1992-1997 | 41 |
| 3.1.2 Vývoj v období 1997-2013 | 42 |
| 3.1.3 Výroba a technologie | 44 |
| 3.1.4 Vývoj nových výrobků | 47 |
| 3.1.5 Přístup k životnímu prostředí | 49 |
| 3.2 Analýza nového produktu | 51 |
| 3.2.1 Analýza 4P | 51 |
| 3.3 Analýza trhu a konkurence | 53 |
| 3.3.1 Trendy obalového materiálu | 57 |
| 3.4 SWOT analýza | 58 |
| 3.4.1 Silné stránky | 58 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 3.4.2 | Slabé stránky..... | 59 |
| 3.4.3 | Příležitosti..... | 60 |
| 3.4.4 | Hrozby | 60 |
| 4 | Inovační záměr..... | 63 |
| 4.1 | Postup řízení inovace firmou | 63 |
| 4.1.1 | Současný stav inovace (duben 2013)..... | 71 |
| 4.2 | Financování inovačního projektu | 71 |
| 4.3 | Právní předpisy o obalech..... | 72 |
| 4.3.1 | Zákon č. 477/2001 Sb., o obalech..... | 73 |
| 4.3.2 | Hygienické normy | 75 |
| 4.3.3 | Nařízení o materiálech a předmětech z plastu | 76 |
| 4.3.4 | EKO-KOM | 77 |
| 5 | Návrh zavedení nového produktu na trh | 80 |
| 5.1 | Shrnutí výsledků | 85 |
| | Závěr..... | 88 |
| | Seznam použité literatury | 91 |

Seznam zkratk

| | |
|------|---|
| B2B | Obchodní vztahy mezi obchodními společnostmi |
| ISO | Mezinárodní organizace pro normalizaci |
| MSP | Malý a střední podnik |
| OECD | Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj |
| TUL | Technická univerzita v Liberci |
| 3D | 3 dimenze |

Seznam tabulek

| | |
|--|----|
| Tab. 1: Princip otevřených a uzavřených inovací..... | 18 |
| Tab. 2: Definice MSP dle Nařízení komise Evropského společenství č. 364/2004 | 26 |
| Tab. 3: Výhody (+) a nevýhody (–) velkých a malých podniků | 28 |
| Tab. 4: SWOT analýza – konfrontační matice | 36 |
| Tab. 5: Složky marketingového mixu: 4P a 4C..... | 37 |
| Tab. 6: Cenový přehled výrobků konkurenčních podniků | 56 |
| Tab. 7: Shrnutí SWOT analýzy | 61 |
| Tab. 8: Konfrontační matice..... | 62 |
| Tab. 9: Sestavení konečného skóre..... | 62 |
| Tab. 10: Harmonogram procesu inovace společností Dřevoplast Ludvík s r.o..... | 64 |
| Tab. 11: Optimalizace množství na paletu | 70 |
| Tab. 12: Rozpočet nákladů na 3 typy kbelíků | 71 |
| Tab. 13: Identifikační kódy plastů..... | 75 |
| Tab. 14: Přehled porovnání a návrhu řízení produktové inovace..... | 86 |

Seznam obrázků

| | |
|--|----|
| Obr. 1: Schéma třídění typů inovačních aktivit podle Oslo manuálu..... | 17 |
| Obr. 2: Model inovačního procesu | 22 |
| Obr. 3: Životní cyklus výrobku | 23 |
| Obr. 4: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 1997-2013 | 44 |
| Obr. 5: Roční obrat vyjádřený v procentech v odvětvích průmyslu pro rok 2013 | 45 |
| Obr. 6: Schéma podnětu k výrobě nových výrobků ve spol. Dřevoplast Ludvík s r.o..... | 48 |
| Obr. 7: Poptávka plastu v Evropě dle segmentů v % | 50 |
| Obr. 8: Technické specifikace a balení..... | 66 |
| Obr. 9: Logo výrobní série dl-buckets | 69 |
| Obr. 10: Série dl-buckets | 70 |
| Obr. 11: Schéma systému EKO-KOM | 78 |
| Obr. 12: Zelený bod..... | 78 |

Úvod

V současné době se podnikatelské prostředí vyznačuje velkou konkurencí, rychlým vývojem technologie, jejím zaváděním do výrobního procesu, či měnícími se požadavky a přáními zákazníků. Firma, která nechce zůstat pozadu oproti své konkurenci, musí být schopná na vznikající změny včas reagovat a přizpůsobovat se potřebám trhu. Veškeré inovační aktivity přispívají podstatnou měrou k dosažení těchto cílů, a proto se žádný dobře fungující a prosperující podnik neobejde bez zavádění inovací v jejich různých podobách.

Diplomová práce se zabývá problematikou uvedení nového výrobku na trh společností typu malého a středního podniku v plastikářském průmyslu. Jedná se o vývoj sériových plastových obalů, pomocí nichž podnik doplňuje mezeru ve své výrobní řadě. Obal bude tvořen ve třech objemech a měl by sloužit širokému okruhu trhu. Přesněji, jedná se o plastové kbelíky, které mohou být využity pro různé oblasti podnikatelských činností, jako ochranný obal výrobků a materiálů. Tuto problematiku sice na trhu řeší i konkurence, nicméně podnik vidí potenciál v novém designu a originalitě obalů. Nově navrhnutý produkt by měl poskytnout trhu novou alternativu plastových obalů. Ta by měla vyhovět stávajícímu trendu v oblasti obalování výrobků a materiálů.

Cílem práce je vytvořit návrh metodického postupu podnikatelského plánu pro uvedení nového výrobku v konkrétní firmě určitého odvětví na průmyslový trh. K řešení problematiky je důležité seznámit se se stávající nabídkou trhu, na nějž by podnik chtěl vstoupit. Na základě těchto informací navrhnout postup a metody pro uvedení tohoto obalu na trh.

Metodika zpracování práce vychází z teoretického konceptu týkajícího se dané problematiky uvedení nového výrobku na trh. Další část diplomové práce analyzuje vnitřní a vnější prostředí vybraného podniku Dřevoplast Ludvík s.r.o. a tvorbu SWOT analýzy pro realizovanou inovaci. Následuje průběh řízení konkrétní inovace podnikem, včetně popisu inovačního procesu dle poznatků získaných z odborné literatury. Výstupem diplomové práce je návrh řešení zavádění nového produktu na trh pro konkrétní firmu a doporučení způsobu řízení inovace pro možné budoucí aktivity společnosti.

1 Inovace a inovační proces

Cílem každého podniku je vytvářet výrobky nebo poskytovat služby, které uspokojí potřeby zákazníků, za účelem dosažení zisku. Je důležité poznat a pochopit tužby druhých, a následně realizovat nové myšlenky a nápady vycházející z preferencí spotřebitelů. Úkolem inovace¹ je zlepšit či zdokonalit služby a výrobky, zvýšit efektivnost, výkonnost, konkurenceschopnost, a především vyhovět přáním zákazníků. Inovace tedy představují změnu a novost.

1.1 Definice inovace

Podle Asociace inovačního podnikání ČR²: „*Inovace představují sérii vědeckých, technických, organizačních, finančních, obchodních a jiných činností, jejichž cílem je vznik nového nebo podstatně zdokonaleného produktu (výrobku, technologie nebo služby) efektivně umístěného na trh. Výzkum a vývoj jsou jednou z těchto činností.*“

Definice inovace z vymezení Evropské komise zní³: „*Inovace je obnova a rozšíření škály výrobků a služeb a s nimi spojených trhů, vytvoření nových metod výroby, dodávek a distribuce, zavedení změn řízení, organizace práce, pracovních podmínek a kvalifikace pracovní síly.*“

¹ Z latinského slova *innovare* = obnovovat. Pojem definoval J. A. Schumpeter jako každou změnu v organismu firmy, jež vede k novému stavu.

² Asociace inovačního podnikání České republiky [online]. 2002-2012, [vid. 2012-10-23]. Dostupné z: <http://www.aipcr.cz/>.

³ CIP IQUAL. *Příručka pro rozvojová partnerství* [online]. 2006, [vid. 2012-10-23]. Dostupné z: <http://www.equalcr.cz/files/clanky/7/INOVACE.pdf>.

1.1.1 Typologie inovací podle Oslo manuálu

Inovace mohou měnit podnikové procesy, výrobky, marketingovou strategii i celkové zaměření firmy. Z tohoto věcného hlediska jsou i inovace nejčastěji členěny podle Oslo manuálu⁴ na čtyři hlavní typy inovací - *produktové, procesní, marketingové a organizační*⁵.

1. Produktové inovace

Produktové inovace představují změny bezprostředně související s výrobkem. Jedná se o zavedení úplně nových nebo významně zlepšených výrobků či služeb. Nové výrobky se od svých předchůdců významně liší technickými parametry nebo zamýšleným užitím. Významné zlepšení se může projevit v kvalitě výrobků použitím novějších, pokrokovějších materiálů nebo komponentů, uživatelské vstřícnosti, nebo se týká jiných funkčních charakteristik stávajícího zboží a služeb. Cílem produktových inovací bývá nejčastěji náhrada zastaralých výrobků alternativami zdokonalenými a příprava zcela nových produktů.

2. Procesní inovace

Inovace provozního charakteru, též známé jako provozní inovace, přináší optimalizaci v technologických procesech výroby anebo dodavatelských metodách. Napomáhají k redukci materiálové a energetické spotřeby, snížení mzdových nákladů, zlepšení pracovních podmínek a životního prostředí, předcházení zmetkovosti apod.

3. Marketingové inovace

Zaměřují se především na marketingové koncepty nebo strategie, které nebyly firmou doposud používány. Jedná se o významné změny v designu produktu, jeho balení, umístění produktu na trh prostřednictvím nových distribučních cest, nové cenové strategie apod.

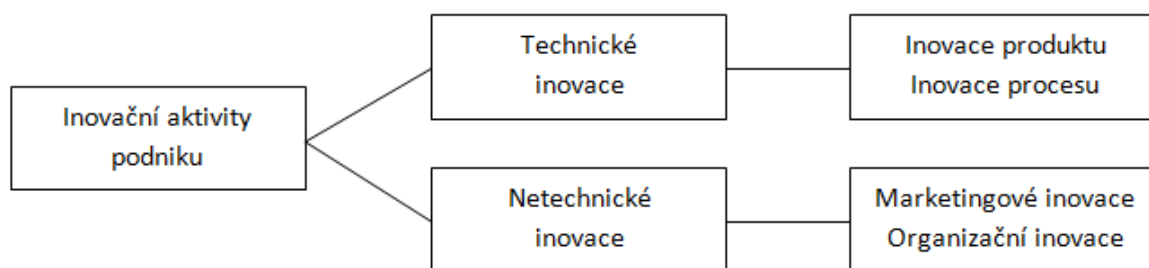
⁴ Rámcový soubor pokynů používaný při tvorbě mezinárodně srovnatelných ukazatelů o inovacích. Byl vytvořen ve spolupráci OECD a Evropské komise za účelem potřeby harmonizace sběru dat o inovacích.

⁵ SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*, 5 vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.

4. Organizační inovace

Spočívají v zavedení nových organizačních procesů v podniku. Týkají se užívání nových metod v obchodních praktikách, organizaci pracovního místa nebo externích vztahů. Představují nové metody, které v podniku nebyly nikdy dříve použity. Např. změny v rozdělení práce uvnitř a mezi podnikovými aktivitami, vytvoření nových typů spolupráce s dodavateli apod.

Tyto hlavní čtyři typy inovací jsou dále podle Oslo manuálu setříděny do dvou kategorií, na inovace technické a netechnické, viz obr. 1, jež tvoří inovační aktivity podniku.



Obr. 1: Schéma třídění typů inovačních aktivit podle Oslo manuálu
Zdroj: ŽIŽLAVSKÝ, O., Manuál hodnocení inovační výkonnosti, s. 10.

Technické inovace vytvářejí nové produkty a postupy nebo jejich významné technické změny. Inovace produktu je zavedena jejich vstupem na trh a inovace produkčního postupu použitím ve výrobním procesu. Netechnické inovace zahrnují především organizační, podnikatelské a sociální inovace⁶.

Synek⁷ též vyzdvihuje významnost produktových inovací, které mohou podniku přinést konkurenční výhodu z hlediska jeho postavení na trhu. Mezi ně především řadí:

- Dosažení image inovátora.

⁶ ŽIŽLAVSKÝ, O. *Manuál hodnocení inovační výkonnosti*, 1 vyd. BRNO: Akademické nakladatelství CERM, 2012. ISBN 978-80-7204-796-3.

⁷ SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*, viz⁵.

- Získání výhodné pozice při opatření distribučních cest, výrobního zařízení a výrobních postupů.
- Obdržení brzkých zisků díky nízkým výrobním nákladům a tvorbě vyšších cen.

Dále uvádí důležitost v ochraně inovací patentem, licencí nebo jiným způsobem, který může poskytnout dlouhodobější konkurenční výhody. Na druhé straně může inovátorství přinést i nevýhody v podobě vyšších nákladů na průkopnické akce, nejistoty uspokojení zákazníků, rizika změn technologického postupu apod.

1.1.2 Způsoby vzniku inovace

Podle toho, zda inovace vznikají za přispění interních či externích vlivů, rozlišujeme⁸ inovace otevřené a uzavřené. Princip těchto dvou kategorií inovací je shrnut v tab. 1.

Tab. 1: Princip otevřených a uzavřených inovací

| PRINCIP UZAVŘENÝCH INOVACÍ | PRINCIP OTEVŘENÝCH INOVACÍ |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Inovace plně pod kontrolou inovující firmy, nápady přicházejí zevnitř. • Firma disponuje kvalifikovanými pracovníky. • Vyžaduje delší čas na realizaci a uvedení inovace. • Výlučně interní cesty zavedení inovace na trh. • Kontrola duševního vlastnictví podnikem. | <ul style="list-style-type: none"> • Inovace jsou výsledkem interních i externích nápadů. • Mobilita vysoce vzdělaných a zkušených lidí. • Zkracuje čas na realizaci a uvedení inovace. • Jak interní, tak i externí cesty zavedení inovace na trh. • Duševní vlastnictví je kontrolováno sítí firem sdružujících se např. v tzv. klastrech. |

Zdroj: Vlastní zpracování podle CHESBRUNG, H., Open Innovation.

Uzavřené inovace vycházejí z lineárního inovačního modelu, vyznačují se výlučnou kontrolou jedné instituce při tvorbě inovace. Lineární model zahrnuje celý vývoj inovace od výzkumné k marketingové fázi, jež je výsledkem technologického vývoje nebo nátlaku trhu. Otevřené inovace vycházejí z nelineárního modelu umožňujícího současný průběh

⁸ CHESBRUNG, H. *Open Innovation*. 1st ed., Boston MA: Harvard Business School Publishing, 2006. ISBN 1-4221-0283-1.

různých aktivit. Podnět k tvorbě aktivit nespočívá pouze ve výzkumu a vývoji, vznik inovace může probíhat na základě spolupráce s odběratelem či dodavatelem⁹.

1.2 Inovační proces

Inovační proces představuje dlouhodobý sled úkonů, jehož konečným výsledkem je uvedení výrobku na trh. Inovace je závěrečný cíl¹⁰ vědeckých, technických, organizačních, finančních a obchodních činností, který v úhrnu tvoří celý inovační proces. Zpravidla lze inovační proces rozdělit na dvě základní části, a to na část invenční a inovační. Invenční část je spojena se vznikem určité tvůrčí aktivity, která se odehrává zejména v našem vědomí a je spojena se vznikem nových myšlenek, nápadů, patentů, představ apod. Druhá část inovačního procesu, část inovační, zahrnuje samotnou realizaci invence a její uvedení na trh. Invenční fáze inovačního procesu vždy předchází fázi inovační.

Tidd a Bessant definují inovační proces¹¹ jako obecnou činnost, nezbytnou pro konkurenceschopnost podniku a jeho další růst. Podstatu řízení inovačního procesu vysvětlují pomocí vlastního jednoduchého modelu, který popisují v níže uvedených fázích. Celý sled inovačního procesu je znázorněn na obr. 2, s. 22.

1. Fáze průzkumu

Tvoří počátek inovačního procesu, spočívající ve sledování signálů z okolního prostředí podniku. Výše zmíněné by mohly vést k inovačním změnám. Dané podmínky zahrnují objevení nového technologického pokroku nebo přizpůsobování se změnám v tržních podmínkách, např. legislativním opatřením. Je důležité tyto faktory sledovat, získávat potřebné informace a následně je zpracovávat jako základní východisko k samotné realizaci inovace.

⁹ CHESBRUNG, H. *Open Innovation*, viz⁸.

¹⁰ SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*, viz⁵.

¹¹ TIDD, J. a J. BESSANT. *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*, 4th ed., London: John Wiley & Sons, 2009. ISBN 978-0470998106.

2. Fáze výběru

Pomáhá rozhodnout o tom, zda je příležitost ve formě změny zajímavá, nebo jestli přináší podniku možné riziko. Inovace do jisté míry vždy přináší určité riziko, proto podnik musí důkladně zvážit pokračování rozvoje inovace v dalších krocích jejího procesu. V této fázi vznikají tři základní vstupy, které je nezbytné začlenit do inovačního konceptu.

- Tržní a technologické příležitosti pro podnik.
- Technologické způsobilosti podniku a nalezení souladu příležitostí se schopností a způsobilostí podniku.
- Shoda mezi předmětem podnikání a inovační strategií.

3. Fáze implementace

V této části inovačního procesu dochází k realizaci převedení myšlenky do nového produktu či služby, zdokonalení výrobního procesu, atd. Spojují se jednotlivé poznatky a znalosti, které v úhrnu tvoří vlastní inovaci. V začátku realizace inovace je důležité objasnit si určité skutečnosti v technologické proveditelnosti, velikosti poptávky, činnostech konkurence, regulačních předpisech, atd. Počáteční neznalost těchto skutečností je postupně v průběhu implementace nahrazována konkrétními poznatky. Konečnou akcí této fáze je uvedení inovace na trh. Implementace v sobě zahrnuje tři základní prvky:

a) Získávání znalostních zdrojů

Kombinace známých a nově získaných znalostí pomáhají objasnit řešenou problematiku. Znalosti mohou pocházet z výzkumu a vývoje prováděného samostatně vlastním oddělením podniku či zadavatelskou firmou nebo ze sekundárních interních i externích zdrojů. Výsledek této fáze poskytuje podniku několik cest, kterými se dále může vydat. Jednak může pokračovat v procesu a věnovat se detailnějšímu studiu vývoje, nebo naopak vrátit se k základnímu konceptu inovace. Koncept následně může být zavrhnut, znovu rozpracován anebo schválen. Významným krokem této fáze je převedení myšlenky či nápadu do určité fyzické podoby.

b) Realizace inovačního projektu

Připravuje, jak konečnou realizaci inovace, tak i samotný trh pro její uvedení. Základním materiálem jsou strategické studie a prvotní myšlenky. Velká část procesu zahrnuje

seskupování znalostí z různých oddělení podniku. Tyto se pak liší v odbornosti a zkušenostech. Cílem je vybudovat projektový tým, který má zúžit původní široké vymezení problematiky do podstatných bodů až ke konečné inovaci, která představuje závěrečný výstup.

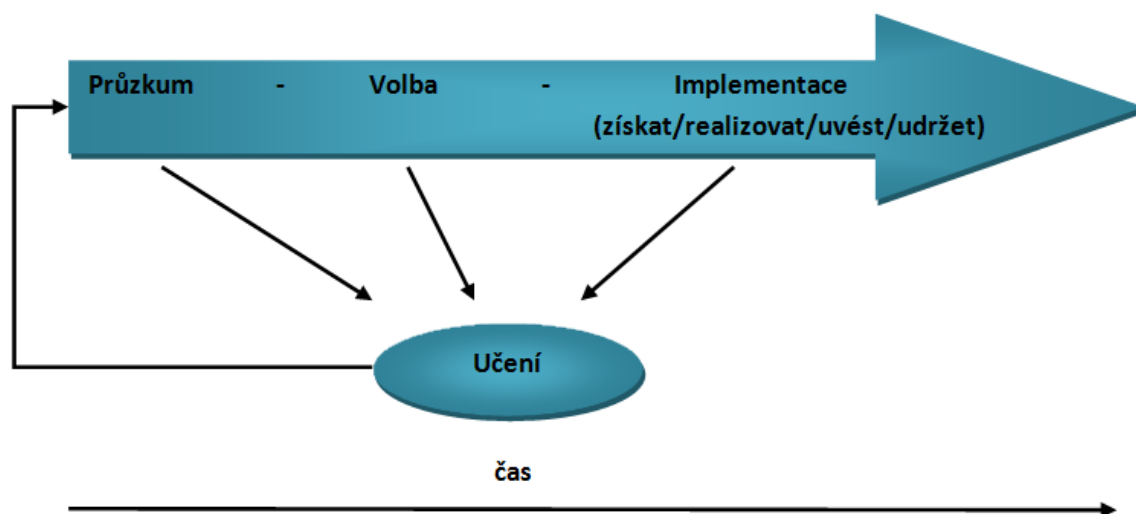
Studie je náročná nejen po finanční stránce, ale i po časové, v neposlední řadě vyžaduje i hodně úsilí. Jelikož se zde mohou vyskytnout potíže, které vrací inovaci o krok zpět, v důsledku výskytu problémů v technické či obchodní oblasti.

c) Uvedení inovace na trh

Příprava trhu je nezbytným a důležitým prvkem procesu, který vede k úspěšnému završení inovace. Fáze zahrnuje sběr informací o potřebách spotřebitelů, které je nutné správně pochopit a použít v samotném vývoji produktu. Důležité informace lze získat spoluprací na vývoji výrobku s potenciálními zákazníky. Tato může zajistit úspěšné zavedení výrobku na trh. Dále fáze obsahuje marketingové strategie, na jejichž základě se firma snaží odhadnout pravděpodobné reakce na nový koncept. Získaná zpětná vazba může zodpovědět otázky týkající se vzhledu a komercializace nového produktu.

d) Určení a opětovná inovace

Závěrečný krok inovačního procesu dává příležitost podniku nadále zlepšovat své znalosti v řízení inovací. Firma se může poučit ze svých chyb, získat cenné informace a zjistit, čeho se má příště vyvarovat. Tímto podnik získává důležité znalosti, které může později využít ve svůj prospěch.



Obr. 2: Model inovačního procesu

Zdroj: TIDD, J a J. BESSANT., Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change, s. 66.

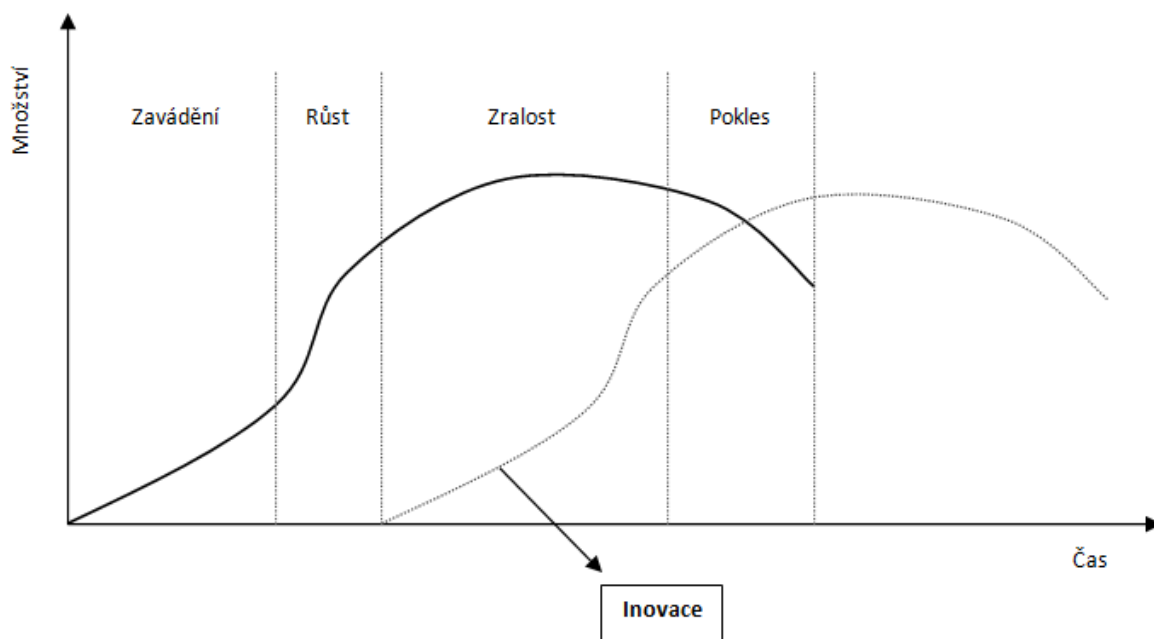
1.2.1 Životní cyklus výrobku

Každý výrobek, který je uveden na trh, prochází přes jednotlivé fáze životního cyklu výrobku – *zavádění, růst, zralost, pokles*. Jednotlivé fáze se liší v objemu prodeje a výši zisku či v jiných charakteristikách. Fáze se například může posuzovat z hlediska vlivu konkurence, velikosti vynaložených nákladů na propagaci, atd. Kotler¹² jednotlivé fáze definuje níže uvedenými charakteristikami.

- *Fáze zavádění:* Období pomalého růstu prodeje po zavedení výrobku na trh, spojeno s vysokými náklady. Z tohoto důvodu není v dané fázi dosahováno zisku.
- *Fáze růstu:* Období rychlého přijetí produktu na trh, spojeno s prudkým nárůstem zisku.
- *Fáze zralosti:* Období poklesu tempa růstu prodeje. Zisk je stabilní anebo klesá v důsledku vstupu konkurence se stejným či obdobným výrobkem.
- *Fáze poklesu:* Období, ve kterém se projevuje významný pokles prodeje, a zisk je nepatrný.

¹² KOTLER, P. *Marketing management*, 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

Němec dále zdůrazňuje¹³ potřebu v zavádění nových nebo inovovaných produktů do výroby v důsledku poklesu prodeje v závěrečné fázi životního cyklu. Prodej výrobků bude stimulován a udržován na vysoké stabilizované úrovni, viz obr. 3, a bude dosahováno primárního cíle všech ekonomických subjektů, kterým je zisk.



Obr. 3: Životní cyklus výrobku

Zdroj: NĚMEC, V., Řízení a ekonomika firmy, s. 24.

Pro dosažení výše uvedeného cíle jsou používány různé marketingové strategie v jednotlivých fázích životního cyklu výrobku. Při zavádění nového produktu¹⁴ může být použita jedna z uvedených čtyř strategií. *Strategie rychlého sbírání* – Produkt je na trh zaveden s vysokou cenou a vysokými náklady na propagaci. Tato strategie je vhodná tehdy, pokud velká část trhu není s produktem seznámena a jeho kupci budou ochotni zaplatit vysokou cenu a pokud firma čelí potenciální konkurenci. *Strategie pomalého sbírání* – Produkt je zaveden s vysokou cenou a nízkými náklady na propagaci. Používá se, jestliže trh má omezenou velikost, většina trhu si je vědoma nového produktu, zákazníci jsou ochotni zaplatit vysokou cenu a konkurence není nebezpečná.

¹³ NĚMEC, V. *Řízení a ekonomika firmy*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-613-7.

¹⁴ KOTLER, P. *Marketing management*, viz¹².

Strategie rychlého pronikání – Produkt je zaveden s nízkou cenou a vysokými výdaji na propagaci. Má smysl tehdy, pokud je trh velký, potenciální zákazníci o produktu nevědí, většina zákazníků je citlivá na ceny a existuje silná konkurence. *Strategie pomalého pronikání* – Produkt je zaveden s nízkou cenou a nízkými náklady na propagaci. Používá se, když je trh velký, dokonale si uvědomuje existenci nového produktu, zákazníci jsou citliví na cenu a existuje možnost konkurence.

V etapě růstu jsou používány¹⁵ strategie k udržení rychlého růstu prodeje výrobku, mezi které především patří zvyšování jakosti produktu, přidávání nových vlastností výrobku a jeho zdokonalování. Dále rozšiřování sortimentu o další provedení výrobku, vstup na nové tržní segmenty, použití jiných distribučních kanálů nebo snížení ceny k získání nových zákazníků.

Etapa zralosti zahrnuje¹⁶ marketingové strategie v podobě modifikace trhu, výrobku či marketingového mixu. *Modifikace trhu* – Snahou je zvýšit počet uživatelů, pomocí vstupu na nový segment, přilákáním neuživatelů výrobku či získáním zákazníků od konkurence. *Modifikace výrobku* – Prodej se stimuluje změnou vlastností produktu, zlepšováním jakosti či zdokonalováním jeho funkcí a designu. *Modifikace marketingového mixu* – Zahrnuje změnu v jednom nebo více nástrojích marketingového mixu.

Etapa poklesu může zahrnovat¹⁷ různé strategie vzhledem k dané situaci na trhu. Většinou jsou zvyšovány investice k upevnění konkurenční pozice, v jiném případě se stávající úrovně investic udržují nebo jsou naopak investice záměrně snižovány u neefektivních zákaznických skupin. Další strategie se může projevovat rychlým zbavením se výrobku či likvidací neefektivních obchodů.

¹⁵ KOTLER, P. *Marketing management*, viz¹².

¹⁶ Tamtéž.

¹⁷ Tamtéž.

1.3 Inovace v malém a středním podnikání

Definice malých a středních podniků, dále jen MSP, je vymezena v Zákoně č. 47/2002 Sb. o podpoře malého a středního podnikání. Tato je převzata z definice Evropské unie pro MSP dle Nařízení komise Evropského společenství č. 70/2001 se změnou č. 364/2004. Posouzení MSP je charakterizováno třemi obecnými kritérii¹⁸:

1. Počet zaměstnanců

Informace o počtu zaměstnanců jsou dány údaji vykazovanými pro Českou zprávu sociálního zabezpečení dle metodiky MSP.

2. Velikost ročního obrátu nebo bilanční suma roční rozvahy

Ekonomická kritéria jsou hodnocena podle korunového ekvivalentu stanoveného vynásobením částek uvedených v EUR, kursem vyhlášeným Evropskou centrální bankou pro poměr mezi EUR a Kč. Údaje jsou vypočteny za období jednoho kalendářního roku.

3. Nezávislost

Nezávislost znamená, že podnik není vlastněn z 25 % či více jiným podnikem. Pro stanovení celkového počtu zaměstnanců a finančních hodnot se započítávají údaje propojených podniků. MSP jsou rozděleny dle nezávislosti do níže uvedených skupin¹⁹:

- *Propojené (spojené) podniky (linked enterprises)* jsou definovány jedním podnikem vlastnícím většinu kapitálu nebo hlasovacích práv v podniku druhém.
- *Partnerské podniky (partner enterprises)* představují jeden podnik mateřský, jenž vlastní více než 25 % kapitálu nebo hlasovacích práv v dceřiném podniku. Partneri podniku jsou přesně vymezeni a může se jednat o veřejné investiční

¹⁸ RYDVALOVÁ, P. *Malé a střední podnikání v podmínkách České republiky*, 1. vyd. Liberec: VUTS, 2011. ISBN 978-80-87184-16-5.

¹⁹ JÁČ I., P. RYDVALOVÁ, M. ŽIŽKA. *Inovace v malém a středním podnikání*, 1. Vyd. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0853-8.

společnosti, společnosti rizikového kapitálu, vysoké školy, fondy regionálního rozvoje, aj.

- *Nezávislý (samostatný) podnik (autonomous enterprise)* je podnik jenž nesplňuje výše uvedená dvě kritéria nezávislosti. Nezávislým podnikem se tedy označuje podnik, kde více než 25 % kapitálu nebo hlasovacích práv je vlastněno investičními společnostmi, společnostmi rizikového kapitálu, neziskovými centry, místními úřady, aj.

Na základě těchto obecných kritérií je podnik zařazen do kategorie drobných (mikropodniků), malých anebo středních podniků. Střední podnik zaměstnává méně než 250 zaměstnanců a jeho roční obrat nepřesahuje 50 milionů euro anebo bilanční suma jeho roční rozvahy nepřesahuje 43 milionů euro. Malý podnik zaměstnává méně než 50 osob a roční obrat, resp. bilanční suma jeho roční rozvahy nepřesahuje 10 milionů euro. Mikropodnikem se nazývá podnik, který zaměstnává méně než 10 osob. Roční obrat tohoto podniku či bilanční suma roční rozvahy, nepřesahuje 2 miliony euro. Pro přehlednost uvedena tab. 2 zahrnující ekonomická kritéria a kritéria počtu zaměstnanců.

Tab. 2: Definice MSP dle Nařízení komise Evropského společenství č. 364/2004

| Kategorie podniku | Počet zaměstnanců | Obrat | Rozvaha |
|----------------------|-------------------|----------------|----------------|
| Střední | < 250 | ≤ € 50 milionů | ≤ € 43 milionů |
| Malý | < 50 | ≤ € 10 milionů | ≤ € 10 milionů |
| Drobný (Mikropodnik) | < 10 | ≤ € 2 miliony | ≤ € 2 miliony |

Zdroj: RYDVALOVÁ, P., Malé a střední podnikání v podmínkách České republiky, s. 24.

1.3.1 Inovační aktivity malého a velkého podniku

Inovační aktivity jsou chápány jako postupy v tvorbě a zavádění nových či pozměněných výrobků či služeb, technologií a organizačních procesů v podniku anebo se odráží ve změně marketingové strategie. Cíl inovací je stejný, jak v malé firmě, tak i ve velké, jedná se o získání určité konkurenční výhody či zlepšení pozice na trhu. Chce-li být podnik

úspěšný, musí inovovat nehledě na svoji velikost, přesto²⁰ existují výhody a nevýhody z pohledu malé firmy při zavádění inovací malým a velkým podnikem.

Výhoda malých podniků, dána jejich velikostí, vyplývá z flexibilního a dynamického rozhodování, kdy jsou malé firmy schopny rychlé reakce a přizpůsobení se požadavkům trhu. Tyto výhody většinou vycházejí z jednodušší a plošší organizační struktury a užšího kontaktu se zákazníky. Přinášejí cenné zdroje informací o jejich potřebách či požadavcích a znalosti konkrétního tržního segmentu. Kontakt se zákazníky ve většině malých podniků je uskutečněn bez mezičlánků přímou spoluprací s nejvyšším vedením společnosti. Daná skutečnost se odráží v další výhodě malého podniku, jenž je veden svými vlastníky, ve snaze o rozvoj a prosperitu společnosti a v důsledném vykonávání podnikatelské činnosti.

Nevýhoda malých podniků je především spatřována v nedostatku kvalifikovaných pracovníků. Tato pak souvisí s dalším problémem malých firem, kterým je nedostatek teoretických znalostí a praktických zkušeností v konkrétních oblastech řízení podniku. V důsledku toho jsou některé činnosti v podniku podceňovány a není jim přikládán dostatečný význam. Další nevýhoda je v nedostupnosti zdrojů, především finančních a technologických apod.

Inovační výhody a nevýhody malé a velké firmy jsou podrobněji znázorněny v tab. 3, s. 28, z pohledu managementu, komunikace, organizace, marketingu, financí, technické způsobilosti, schopnosti adopce a regulace státu.

²⁰ ROTHWELL, R. a M. DODGSON. *The Handbook of Industrial Innovation*. Aldershot: Edward Edgar Publishing, 1994. ISBN 1-852-786558.

Tab. 3: Výhody (+) a nevýhody (–) velkých a malých podniků

| FAKTORY | MALÝ PODNIK | VELKÝ PODNIK |
|------------------------------|---|--|
| Management | (+) Rychlé rozhodování, malá zátěž byrokracie, ochota riskovat. (–) Podnikatelům často chybí manažerské dovednosti a zkušenosti. | (+) Profesionální management schopný řídit komplexní organizaci. (–) Nadbytečná byrokracie, manažeři se často vykonávají roli pouhého administrátora a ztrácejí potřebu přihlížet k dlouhodobým cílům a příležitostem. |
| Komunikace | (+) Rychlá, efektivní a neformální komunikace uvnitř firmy. (–) Často chybí čas a zdroje na rozpoznání a využití důležitých externích zdrojů v podobě vědeckých a technických znalostí. | (+) Schopnost tvorby a použití komplexních externích vědeckých a technologických znalostí. (–) Pomalá, formální interní komunikace, dlouhé rozhodování ve velké hierarchii úrovní organizační struktury a špatná zpětná vazba. |
| Organizace | (+) Jednoduchá organizační struktura s určitou dynamikou, schopnost využití omezených personálních zdrojů malé firmy. | (+) Potenciál pro využití spolupráce kompetencí obsažených ve velkém celku, např. různých divizí. (–) Složitá a organizační struktura. |
| Marketing | (+) Schopnost rychle reagovat na měnící se požadavky trhu, schopnost využít příležitosti dominance v úzkých tržních nikách. (–) Možnosti vstoupit na nové, zejména zahraniční trhy, jsou omezené, často nedosažitelné s ohledem na vysoké náklady. | (+) Velká tržní síla založená na existujících produktech, efektivní distribuční a servisní vlastnosti. (–) Ignorování a nehledání vznikajících trhů s charakteristikami tržní niky. |
| Finance | (+) Inovace malých firem mohou být méně nákladné. (–) Inovace představují relativně velké finanční riziko, které nelze racionálně distribuovat, např. díky omezenému produktovému portfoliu. (–) Problematický přístup k cizím zdrojům, poměrně velká cena kapitálu, upřednostňuje financování z vlastního jmění. | (+) Schopnost získání externích zdrojů kapitálu, fungování na kapitálových trzích, možnost rozložení rizik financování inovací přes celé produktové portfolio. (–) Tlak akcionářů na dosažení rychlého zisku z dividend může působit na preference krátkodobých cílů. |
| Technická způsobilost | (+) Technické kapacity nejsou rozděleny do mnoha útvarů a celků. (–) Nedostatek kvalifikovaných technických a vědeckých specialistů, externí výzkum a vývoj může být příliš nákladný. | (+) Schopnost využití úspor z rozsahu v rámci výroby i výzkumu a vývoje, možnost vytvořit velká výzkumné a vývojové útvary. (–) Velké výzkumné a vývojové útvary se mohou postupně izolovat od ostatních podnikových funkcí. |
| Schopnost adopce | (+) Schopnost rychlého učení se a adaptování nových postupů a procedur i strategií. | (–) Pomalejší schopnost učení díky stále se opakujícím propracovaných rutinních postupů a praktik. |
| Státní regulace | (+) Státní regulace často poskytuje malým firmám určité úlevy nebo dotace. (–) Jiné regulace, komplexní předpisy a normy jsou velkou zátěží s velkými náklady na zpracování agend a náklady ušlých příležitostí. (–) Patentová ochrany inovací mohou být pro malé firmy příliš nákladné. | (+) Schopnost realizovat patentová řízení a ochranu svých inovací, lepší schopnost naplňovat regulační a související opatření státu. (–) Vůči některým větším firmám může stát postupovat velmi přísně v rámci uplatňování regulací. |

Zdroj: ROTHWELL, R. a M. DODGSON, The Handbook of Industrial Innovation, s. 313.

Z průzkumu „*Postoj podnikatelů v rámci SME k inovacím a jejich financování*“ provedený Asociací malých a středních podniků na zadání České spořitelny vyplynulo, že²¹ většina MSP (81 %) má aktivní zkušenost s realizací inovací, které však provádějí nahodile a v nepravidelných intervalech. Výzkumu se zúčastnilo 514 jednatelů a majitelů MSP ze všech regionů České republiky, z oboru výroba, obchod a služby.

Dle výzkumu více než polovina tázaných majitelů (58 %) či jednatelů firem organizuje inovace, avšak neplánuje je na dlouhodobé úrovni. Polovina tázaných podniků (51 %) uvádí, že inovační proces je důležitý pro chod podniku a je vnímán jako klíčová součást podnikové činnosti. Realizace inovací podnikem vychází zejména z požadavků zákazníků, téměř tři čtvrtiny (74 %) tázaných majitelů či jednatelů podniku řídí proces inovace právě podle potřeb zákazníků. Další kritérium, které je důležité pro realizaci inovací, je finanční možnost podniku, až dvě třetiny (64 %) respondentů zahajují tvorbu inovací v závislosti na této skutečnosti. Financování inovací probíhá zpravidla v rámci interních zdrojů. Realizace pomocí úvěru rozmyšlí pouze pětina podnikatelů.

Průzkum se dále zabývá zacílením inovací. Nejčastěji MSP investují do inovací služeb, téměř 72 %, dále do investic v oblasti marketingu, této problematice se věnuje 48 % podniků, a poté následují výrobní investice, ty realizuje 37 % z dotazovaných.

²¹ AMSP ČR. *Postoj podnikatelů v rámci SME k inovacím a jejich financování* [online]. 2012, [vid. 2012-10-23]. Dostupné z: http://www.amsp.cz/uploads/Prizkumy/Vysledky_16._prizkumu_AMSP_CR.pdf.

2 Podnikatelský plán

K realizaci podnikatelských nápadů je nutné zpracovat podnikatelský plán. Ten pomáhá ověřit proveditelnost a životaschopnost invencí, odpovědět na základní otázky anebo upozornit na možná rizika před začátkem uskutečnění projektu. Důvody pro sestavení podnikatelského plánu mohou být např. zjištění finančního zatížení, získání finančních prostředků, potřeba nalezení investora, informování obchodních partnerů a zaměstnanců firmy aj. Zjištění celkové potřeby finančních prostředků pomáhá v nalezení odpovědi, jakou částí se bude podnik sám z vlastních zdrojů podílet na financování a jakou částí z cizích zdrojů, a možnost zhodnocení vložených prostředků.

Dle Korába je podnikatelský plán²²: „*Písemný materiál zpracovaný podnikatelem, popisující všechny klíčové vnější i vnitřní faktory související se založením i chodem podniku.*“

Podnikatelský plán je důležitý nejen pro podnik samotný, ale také pro jeho okolí. Z tohoto pohledu můžeme dělit uživatele podnikatelského plánu na interní a externí. Interním uživatelům pomáhá třídit myšlenky, stanovovat cíle, zjistit finanční výhodnost, nalézt rizikové části projektu, atd. Externí uživatelé, jako jsou banky, investoři, společníci, aj., používají podnikatelský plán jako důležitý dokument poskytující nezbytné informace o podniku. Podnik může tyto uživatele požádat touto cestou o určité finanční prostředky, pokud není schopen sám podpořit podnikatelský nápad.

2.1 Požadavky na podnikatelský plán

Kvalitně zpracovaný podnikatelský plán zvyšuje šanci na získání investora či společníka, z daného hlediska by podnikatelský záměr měl splňovat určité požadavky, jež jsou Fotrem²³ shrnuty v bodech:

²² KORÁB, V., et al. *Podnikatelský plán*, vyd. 1. Brno: Computer Press, s. 59, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.

- Stručnost a přehlednost (max. 50 stran, doporučeno 20 – 25 stran).
- Jednoduchost a srozumitelnost (bez odborných názvů).
- Ukázání výhody produktu či služby pro uživatele.
- Orientace na budoucnost (cíle podniku).
- Věrohodnost a skutečnost (zobrazování skutečného stavu).
- Vyrovnaná hladina optimismu a pesimismu.
- Neskryvání slabých míst projektu.
- Zdůraznění konkurenční výhody projektu, silné stránky firmy a rozsahu působnosti manažerského týmu.
- Prokázání schopnosti dostát finančním závazkům, hradit úroky a splátky (při žádosti podniku o bankovní úvěr).
- Kvalitní formální úprava plánu.

2.2 Druhy podnikatelských plánů

Rozsah podnikatelského plánu závisí na účelu jeho využití. V některých případech postačí stručné body, v jiných je naopak potřeba detailnějšího rozpracování. Na základě obsahu rozeznáváme různé druhy podnikatelských plánů²⁴:

1. Elevator Pitch – Presentace ve výtahu

Význam podnikatelského záměru spočívá v uchystání stručné a srozumitelné prezentace v ústní podobě o délce maximálně jedné minuty. Tuto by podnikatel mohl použít v případě náhodného setkání s osobou, jež by mu mohla pomoci s tvorbou projektu. Nejedná se o náhradu podnikatelského plánu, ale pouze o prvotní impuls zaujetí potenciálního investora a možnost získání jeho další přízně.

²³ FOTR, J. a I. SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3293-0.

²⁴ CZECHINVEST. *Jak napsat podnikatelský plán* [online]. 2005, [vid. 2012-12-2]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/data/files/podnikatelsky-plan-48-cz.pdf>.

2. Executive Summary – Výkonný plán

Krátká verze podnikatelského plánu v písemné podobě, která má maximální rozsah dvou stran formátu A4. Záměr je předkládán investorům a bankám. Měl by obsahovat popis produktu a jeho cenu, informace o typu investice a cílovém trhu, očekávaný obrát, náklady a zisky či ztráty. Dále se v plánu uvádí, v jaké části realizace projektu se podnik nachází a kolik peněz a času bylo do projektu již vloženo. V závěru podnikatelského plánu se zmiňuje částka, kterou podnik potřebuje získat, a přikládá se nabídka a kontakt.

3. Zkrácený podnikatelský záměr

Komplexnější podnikatelský záměr, který je mnohem podrobněji propracován než dva výše uvedené. Obsahuje všechny body plného podnikatelského plánu, viz níže, avšak v menším rozsahu. Tento typ záměru je významný pro podnikatele, kteří se obávají prozradit podstatu svého obchodního tajemství. Podnikatelský záměr nezveřejňuje silné stránky projektu až do té doby, kdy podnik získá důvěru v potenciálním investoru. Tím se předchází zneužití tajných a klíčových informací projektu.

4. Plný podnikatelský plán

Rozsah tohoto plánu se zpravidla pohybuje mezi 5-10 stranami, ale může být i rozsáhlejší. Obsah záměru se člení do několika oblastí. První oblast obsahuje informace o předmětu podnikání, cíli, úmyslu a filozofii podniku. Druhá část zahrnuje údaje o podniku a jeho týmu. Další oblast popisuje produkt či službu, trh, konkurenci, atd. Plný podnikatelský záměr je velmi podrobný a zveřejňuje podnikové výrobní procesy, technologie či duševní vlastnictví. Z tohoto důvodu bývá k dispozici pouze osobám, které podepsaly smlouvu o utajení. V té se zavazují, že veškeré informace, dostupné z plánu, využijí jen pro své zvažování o finanční podpoře projektu.

5. Internetová verze

Podnik může dříve zmíněné verze podnikatelských plánů uveřejnit na svých internetových stránkách. Internetová verze podnikatelského plánu představuje moderní metodu zveřejňování projektu. Elektronická grafika záměru by měla být propracovaná, srozumitelná a zajímavá pro potenciální investory. Plný podnikatelský plán je nutné chránit heslem, aby byl dostupný pouze osobám podepsaným ve smlouvě o utajení.

2.3 Struktura podnikatelského plánu

Struktura podnikatelského plánu není závazně předepsána, při jeho realizaci se přihlíží k účelu, pro který je podnikatelský záměr tvořen. Níže uvedená struktura je jedna z mnoha možností, jež může být použita, a zahrnuje tyto body²⁵:

1. Titulní list

Titulní strana obsahuje název, logo, datum založení podniku, jména zakladatelů, název podnikatelského plánu, jméno autora záměru apod. Dále by zde mělo být uvedeno, že plán obsahuje důvěrné informace, jež jsou předmětem obchodního tajemství.

2. Obsah

Obsah má zjednodušit a zrychlit vyhledávání v dokumentu. Neměl by být dlouhý a neměl by obsahovat podrobnější členění nadpisů.

3. Úvod, účel a pozice dokumentu

Úvod podnikatelského plánu slouží k objasnění, čeho se plán týká. Pokud firma hledá potenciální investory, měl by zahrnovat dodatek o hledání finanční podpory. Pozice zaznamenává verzi dokumentu a poskytuje informace o jeho současném stavu, např. zkrácená verze, plná verze s dodatkem o doplnění či upřesnění konkrétní kapitoly, finální verze atd.

4. Shrnutí

Shrnutí zaznamenává popis toho, co je v dalších bodech práce detailněji zpracováno. Měl by vyvolat zvědavost, motivaci a zájem jeho čtenáře. Představuje první část podnikatelského plánu, jež se zpracovává jako část poslední, tehdy, když je celý plán již dokončen.

²⁵ SRPOVÁ, J., et al. *Podnikatelský plán a strategie*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.

5. Popis podnikatelské příležitosti

V tomto bodě je důležité uvést spatřovanou podnikatelskou příležitost a doložit schopnost projekt realizovat. Popis podnikatelské příležitosti se především soustředí popisem výrobku či služby. Charakterizuje se především vzhled, vlastnosti a využití výrobku, poskytnuté služby v rámci produktu. U služby se vysvětluje její fungování a provedení. Dále se vytyčují výhody produktu oproti konkurenční nabídce a užitky výrobku či služby. Poskytují se informace o cílovém trhu a jeho současné situaci a o předpokládané výši zisku. Informace by měly být jasné, stručné a bez odborné terminologie.

6. Cíle firmy a vlastníků

Tento krok podnikatelského plánu zahrnuje údaje o podniku a jeho vedení. Informace o podniku poskytují především stručnou historii podniku, datum založení, druh právní formy podnikání, produktové portfolio atd. Dále jsou uvedeny vize a cíle podniku. Údaje o vedení podniku zahrnují informace o dosaženém vzdělání vedoucích pracovníků, jejich zkušenostech v oboru, praktických dovednostech, rozsahu jejich funkcí atd. Nezbytné je taktéž zmínit organizační strukturu podniku a celkový počet zaměstnanců. Pokud firma spolupracuje s poradci, uvádí se jejich rozsah působnosti a doba jejich vzájemné spolupráce.

Veškeré cíle podniku a jeho vedení by měly být formulovány krátce a měly by dodržovat pravidlo SMART, jež vyjadřuje jejich vlastnosti:

- Specific (konkrétní).
- Measurable (měřitelné).
- Achievable (akceptovatelné).
- Realistic (reálné).
- Timed (termínované).

7. Potenciální trhy

V tomto kroku je potřeba konkretizovat celý trh a přesně vymezit segmenty, na které se podnik bude zaměřovat. Veškeré požadavky trhu totiž není možné uspokojit. Trh lze rozdělit do segmentů např. podle požadavků na cenu a kvalitu, regionů, oblastí využití výrobku aj. Při volbě správného segmentu by měl podnik sledovat určitá kritéria,

jimiž jsou velikost a růst segmentu, velikost a síla konkurence, schopnost uspokojení zákazníků, velikost poptávky, kupní síla aj. Následně se provádí průzkum tohoto segmentu.

8. Analýza konkurence

Analýza konkurence je velmi důležitá. I když se podnik domnívá, že žádná konkurence nemůže ohrozit jeho produkt či službu, vždy se určitá soutěživost na trhu vyskytuje. Může jít o různé alternativní způsoby řešení problému. Podnik se nejprve zajímá o konkurenci působící v jeho trhu, orientovanou na obdobné produkty či služby. Poté na firmy, které se v budoucnu mohou stát jeho potenciálními konkurenty. U konkurence se sledují její příležitosti a hrozby.

9. Marketingová a obchodní strategie

Marketingová a obchodní strategie je jedna z nejdůležitějších částí podnikatelského plánu. Dobře sestavená strategie má podstatný vliv na úspěch projektu. Tato vychází z cílového segmentu a vyjadřuje postavení, jehož chce podnik na trhu dosáhnout. Určení tržní pozice vychází z těchto kroků:

- Analyzují se výhody produktu vůči konkurenci.
- Stanovuje se optimální konkurenční výhoda.
- Volí se komunikace a propagace této výhody.

Dále se v rámci marketingové strategie zpracovává marketingový mix na zvolený tržní segment. Klasický marketingový mix se skládá ze čtyř komponent začínajících písmenem **P** odvozeného z anglického názvu – ***P**roduct (produkt), **P**rice (cena), **P**lace (distribuce), **P**romotion (propagace)*. Z tohoto důvodu analýza nazývaná se nástrojem 4P, podrobněji kap. 2.3.1.

10. Realizační projektový plán

Slouží k rozvržení času veškerých aktivit souvisejících s plánem. Pro tento účel se většinou používá úsečkový diagram, který pomáhá při rozvržení jednotlivých činností a cílů, jichž chce podnik dosáhnout.

11. Finanční plán

Tato část podnikatelského plánu prokazuje reálnost záměru z ekonomického hlediska. Finanční plán je tvořen plánem nákladů, výnosů, peněžních toků, plánovaným výkazem zisků a ztrát, plánovanou rozvahou, finanční analýzou, výpočtem bodu zvratu, plánem financování, hodnocením efektivností investic atd.

12. Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu

V poslední části podnikatelského plánu se tvoří SWOT analýza, která znázorňuje silné stránky podniku, jimiž podnik disponuje, a naopak stránky, ve kterých zaostává. Dále analyzuje příležitosti a hrozby plynoucí z okolí podniku. Podnik by neměl skrývat své slabé stránky ani hrozby, ale naopak je zkoumat a zahrnout do strategie. Rizika projektu znamenají jakákoliv odchýlení od cíle s negativním dopadem na firmu.

Název analýzy SWOT je odvezen z počátečních písmen anglických názvů pro silné stránky – *Strenghts*, slabé stránky – *Weaknesses*, příležitosti – *Opportunities* a hrozby – *Threats*. SWOT analýza může posuzovat situaci celého podniku, ale i jeho dílčí části nebo určitý produkt či proces.

Podle Srpkové²⁶ není cílem analýzy velký výčet silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, ale je důležité volit pouze ty, jež jsou významné. Konkrétně je doporučováno mít v každé kategorii maximálně pět zástupců, a ty následně uspořádat do konfrontační matice, viz tab. 4. Řádky zde zastupují silné a slabé stránky, sloupce příležitosti a hrozby.

Tab. 4: SWOT analýza – konfrontační matice

| ANALÝZA SWOT | Silné stránky (S) | Slabé stránky (W) |
|------------------|-------------------|-------------------|
| Příležitosti (O) | S-O | W-O |
| Hrozby (T) | S-T | W-T |

Zdroj: Vlastní zpracování

²⁶ SRPOVÁ, J., et al. *Podnikatelský plán a strategie*, viz²⁵.

Jednotlivé faktory je potřeba posuzovat v souvislostech a hledat jejich vzájemné vazby, nemohou být analyzovány samostatně. Blažková uvádí²⁷, že je důležité provádět rozbor silných a slabých stránek ve vztahu k příležitostem a hrozbám, a sledovat, nakolik je faktor důležitý a závažný z hlediska vlivu na firmu.

13. Přílohy

Do přílohy se zařazují další podklady, které jsou pro podnikatelský záměr důležitým doplněním textu, např. životopis, výpis z obchodního rejstříku, analýza trhu, návrhy výrobku a jeho prospekty, technické výkresy, účetní výkazy za poslední roky atd.

2.3.1 Marketingový mix

Obsahuje veškeré nástroje, které pomáhají podniku ovlivnit poptávku po jeho produktu na cílovém trhu. Základní složky marketingového mixu tvoří produkt, cena, distribuce a propagace. Tyto jednotlivé složky jsou na sobě závislé a ovlivňují celkovou úspěšnost podnikové strategie. Kotler uvádí²⁸, že analýza 4P představuje marketingové nástroje z pohledu prodávajícího, používány k ovlivňování kupujících. Z pohledu zákazníka musí být nástroje vnímány jako čtyři faktory podněcující zákazníka ke koupi, 4C. Vítězí ty společnosti, které uspokojí potřeby zákazníka ekonomicky a dostupně lépe než její konkurence a s využitím efektivnější komunikace, viz tab. 5.

Tab. 5: Složky marketingového mixu: 4P a 4C

| 4P | 4C |
|-----------------------|---|
| Product (Produkt) | Customer need and wants (Potřeby a přání zákazníka) |
| Price (Cena) | Cost to the customer (Náklady na straně zákazníka) |
| Place (Distribuce) | Convenience (Dostupnost) |
| Promotion (Propagace) | Communication (Komunikace) |

Zdroj: KOTLER, P., Moderní marketing, s. 71.

²⁷ BLAŽKOVÁ, B. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.

²⁸ KOTLER, P., et al. *Moderní marketing*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

1. Produkt

Klíčový prvek marketingového mixu tvořící podstatné jádro pro ostatní nástroje marketingového mixu, bezprostředně souvisí s uspokojováním potřeb zákazníků. Řešená problematika ohledně výrobku je především²⁹:

- Skladba produktů (Jaké, kdy uvést nové a kdy stáhnout staré produkty aj.).
- Vlastnosti produktů (Design, kvalita, poskytnuté služby v rámci výrobku, značka aj.).
- Produktový mix (Šířka, délka, hloubka a konzistence výrobního mixu).
- Životní cyklus výrobků.
- Balení výrobků.

2. Cena

Jediný nástroj marketingového mixu, který vytváří příjmy podniku. Na tomto nástroji závisí existence a prosperita daného podniku. Velikost ceny produktu ovlivňuje chování spotřebitelů, to určuje konkurenční pozici podniku. Cena se stanovuje na základě určitých faktorů, jimiž jsou především³⁰ cíle podniku, náklady, poptávka, konkurence, fáze životního cyklu výrobku, opatření a regulace státu aj. Základem pro tvorbu ceny je cenová politika podniku, jejímž cílem může být:

- *Orientace na přežití:* Politika je volena v případě, kdy podnik čelí velké konkurenci, rychle se mění požadavky a přání spotřebitelů nebo podnik disponuje velkým množstvím zásob výrobku. Daná cenová politika může být uplatňována pouze krátkou dobu, jelikož cena výrobku je stanovena na úrovni nákladů, a tudíž není dosahováno žádného zisku.
- *Orientace na maximalizaci zisku:* Je určena z odhadu poptávky a stanovena tak, aby přinesla maximální zisk.
- *Orientace na co největší podíl na trhu:* Vychází z předpokladu, že firma s největším tržním podílem bude disponovat nejnižšími náklady, a tím dlouhodobě nejvyšším

²⁹ SRPOVÁ, J., et al. Podnikatelský plán a strategie, viz²⁵.

³⁰ Tamtéž.

ziskem. Stanovuje se na základě porovnání cen s konkurencí. Její výše je následně stejná či nižší.

3. Distribuce

Představuje cestu, pomocí níž se produkt dostane od výrobce k zákazníkům. Distribuce je obecně považována za nejméně pružný a ovladatelný nástroj marketingového mixu. Dělí se na přímou distribuci, kde neexistují mezičlánky a přemístění produktu jde od výrobce přímo k zákazníkovi. A na nepřímou distribuci, kde výrobce nechává část svých úkonů na mezičlánku a výrobek nejde od výrobce rovnou k zákazníkovi.

4. Komunikace

Komunikace zahrnuje řadu skupin nástrojů, prostřednictvím kterých podnik předává cílové skupině určitá sdělení a informace o produktu. Složky marketingové komunikace jsou představovány³¹:

- *Reklama*: Placená neosobní forma komunikace realizovaná prostřednictvím různých médií - televize, rádio, noviny, časopisy aj., které mají zasáhnout velký počet lidí. Reklama je úspěšná k rychlému oslovení široké skupiny spotřebitelů. Její nevýhodou je pouze jednosměrná komunikace. Firma tedy nezná zpětnou vazbu spotřebitelů.
- *Podpora prodeje*: Orientuje se, jak na konečné spotřebitele, tak i na obchodní zprostředkovatele. U spotřebitelů se například jedná o různé bonusy, cenové zvýhodnění, vzorky, zákaznické kluby, spotřebitelské soutěže aj. U obchodních zprostředkovatelů zahrnuje například slevy z katalogových cen, prodejní soutěže pro obchodní partnery, příplatky za reklamu a plakáty umístěné v prodejním místě, bezplatnou nabídku některého zboží, dárkové propagační předměty, školení prodejního personálu aj.
- *Osobní prodej*: Nejefektivnější nástroj komunikace. Daný nástroj marketingové komunikace je nejnáročnější z hlediska prezentace výrobku, protože zákazníci jsou získáváni formou přímého dialogu mezi nabízejícím a kupujícím. Tento nástroj

³¹ SRPOVÁ, J., et al. Podnikatelský plán a strategie, viz²⁵.

umožňuje prodejci bezprostředně sledovat reakce spotřebitele, jeho potřeby a okamžitě přizpůsobovat svou nabídku. Většinou se realizuje u produktů, které jsou složité a finančně náročné a u prodeje firmám. Realizuje se pomocí obchodních setkání, veletrhů, výstav, poradenství při prodeji, aj.

- *Public relations (vztahy s veřejností)*: Nástroj pomáhající ke zvýšení image firmy a zlepšení obrazu firmy v očích veřejnosti, též nástroj zvyšující poptávku po produktech. Uskutečňuje se pomocí charitativních darů, sponzoringu, tiskových zpráv, výročních zpráv, komunikace s médii, publikace podnikových časopisů aj.
- *Přímý marketing*: Zahrnuje veškeré aktivity vytvářející přímý kontakt s cílovou skupinou, prostřednictvím poštovní zásilky, telefonu, e-mailu a dalších prostředků ke kontaktování zákazníků a poskytování informací.

3 Analýza podniku, odvětví a trhu

Výstupem diplomové práce je návrh podnikatelského plánu pro uvedení nového výrobku na trh. Cílem této kapitoly je představit společnost Dřevoplast Ludvík s.r.o., její podnikatelskou činnost a popis nového výrobku pomocí marketingového mixu, analýzy 4P. Nedílnou součástí je zhodnotit potenciální trh, na nějž chce společnost uvést svoji produktovou inovaci, a hlavní konkurenci na tomto trhu působící. Kapitola je zakončena analýzou SWOT, posuzující nový výrobek a vyhodnocující silné a slabé stránky podniku v závislosti na příležitostech a hrozbách přicházejících z venčí.

Analyzované údaje pochází z interní dokumentace společnosti Dřevoplast Ludvík s.r.o. a z konzultací s jejím vedením. To tvoří důležitou datovou základnu, nezbytnou pro zpracování textu dané kapitoly.

3.1 Analýza podniku

Společnost Dřevoplast Ludvík s.r.o. byla založena v roce 1997. V tomto roce došlo ke změně právní formy podnikání přechodem z fyzické osoby (OSVČ) na osobu právnickou (s.r.o.). Společnost navázala na podnikatelskou činnost a získané zkušenosti od roku 1992. V prvotní ideologii byla podnikatelská činnost zaměřena i na výrobu drobných produktů ze dřeva. Podnikání v rámci tohoto oboru bylo realizováno do roku 1995 a od tohoto roku je výroba orientována pouze na výrobu plastových výrobků.

3.1.1 Vývoj v období 1992-1997

Podnikatelský subjekt začal podle živnostenského oprávnění podnikat v roce 1992 s pěti zaměstnanci v pronajatých prostorách ve Všelibicích. Zaměřoval se na tyto obory činností: výroba drobných výrobků ze dřeva, především výroba kafemlýnků a násad na pracovní náčiní, a výroba plastových dílů zahrnující hlavně výrobu těsnících kroužků.

V roce 1995 se podnik přestěhoval do vlastních prostor v areálu bývalé školy v Rovni a hlavním oborem podnikání se stala výroba plastových výrobků technologií vstřikování

plastu. Výroba zahrnovala kosmetické obalové materiály a komponenty pro automobilový průmysl. Počet zaměstnanců se v této době pohyboval kolem dvanácti pracovníků a strojový park zahrnoval osm vstřikovacích strojů.

3.1.2 Vývoj v období 1997-2013

Rozvoj podnikání a nárůst objemu produkce si vyžádal v roce 1997 změnu právní formy podnikání z živnostenského oprávnění na osobu právnickou a založení společnosti s ručením omezeným, jež zvýšila prestiž a důvěryhodnost podnikání. Společnost Dřevoplast Ludvík s r.o. vznikla dnem zápisu do obchodního rejstříku 4. 7. 1997. Z výše uvedeného důvodu, nárůstu objemu produkce, došlo taktéž k přístavbě a rozsáhlé rekonstrukci objektu a strojový park se rozšířil na šestnáct vstřikovacích lisů a jeden lis pro vakuové tvarování. Počet zaměstnanců vzrostl na jednadvacet osob. V daném roce byla zahájena výroba samostatně navržených obalových materiálů společností pro potravinářský průmysl v podobě nabídkové inovace, viz dále kap. 3.1.3.

Další rozšíření objektu bylo uskutečněno v roce 2002 navýšením výrobních a skladovacích prostor a byl přizpůsoben strojový park. Firma využívala k výrobě dvacet vstřikovacích lisů značky Arbung o uzavírací síle do 200 kN, umožňující vyrobit produkt do 500 gramů. Počet zaměstnanců se pohyboval kolem čtyřiatřiceti pracovníků.

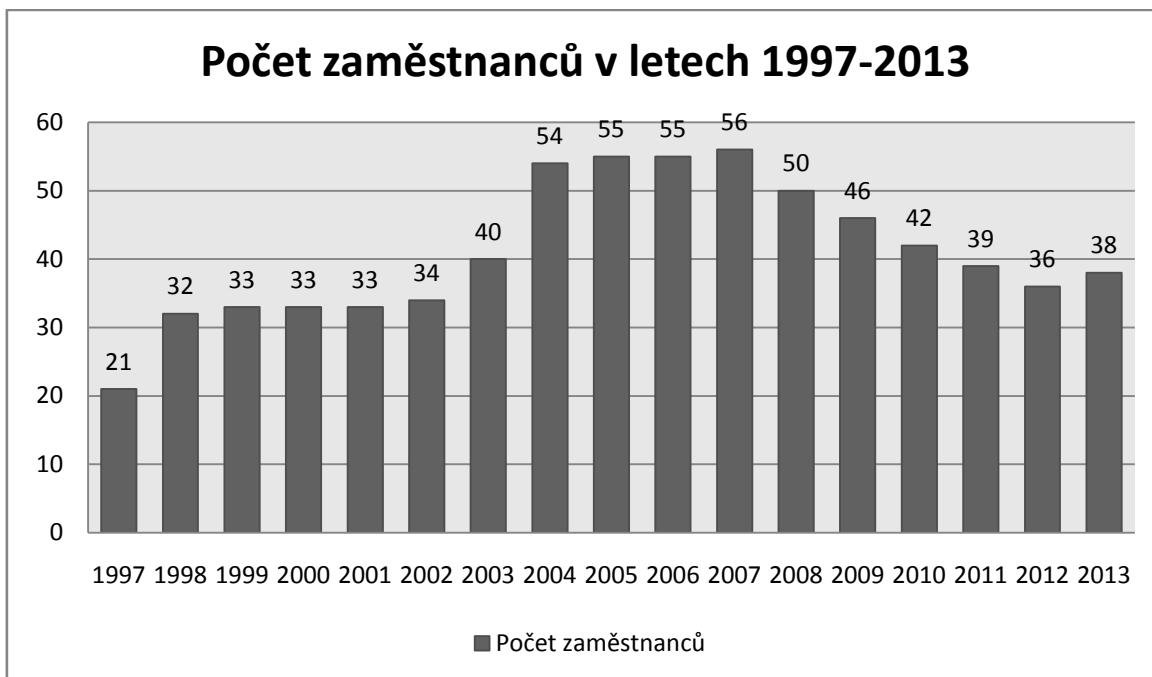
Významný rok pro společnost Dřevoplast Ludvík s r.o. byl 2002, ve kterém získala zakázku a spolupráci s přední švédskou nábytkářskou společností, čímž rozšířila výrobu plastových dílů do oblasti nábytkářského odvětví. Počet zaměstnanců v tomto období byl největší s počtem šestapadesát. Od roku 2002 bylo investováno do manipulátorů a výroba byla soustředěna na její automatizaci.

Rok 2009 přinesl další přístavbu skladovacích prostor a vybudování nového zázemí pro vedení společnosti. Společnost automatizovala montáž plastových dílů s díly kovovými. Strojový park se rozšířil o vstřikovací lis s uzavírací silou do 300 kN, umožňující výrobu plastových výrobků do 700 gramů. V tomto roce taktéž došlo k inovaci výrobní řady obalového materiálu pro potravinářský průmysl navrhnutím nového tvaru do objemu 1000 ml.

V současné době (2013) se společnost Dřevoplast Ludvík s r.o. rozkládá na ploše o celkové výměře 8000 m², zastavěná plocha činí 4600 m², přičemž výrobní plocha zaujímá 2600 m². Společnost disponuje interní laboratoří, která umožňuje měřit základní parametry materiálů a provádět 3D měření dílů. Strojový park obsahuje jednadvacet vstřikovacích strojů značky Arburg o uzavírací síle v rozmezí od 50 kN do 300 kN. Výroba byla z části automatizována pomocí manipulátorů, jež pomáhají zajistit spolehlivost provozu a lépe dostát závazkům odběratelů. Společnost Dřevoplast Ludvík s r.o. spolupracuje s předními českými i zahraničními firmami a počet zaměstnanců se v dnešní době (2013) pohybuje kolem osmatřiceti zaměstnanců.

Počet zaměstnanců ve společnosti Dřevoplast Ludvík s r.o. není v jednotlivých letech stabilní, což je dáno především rozvojem společnosti, skladbou výroby, automatizací a technologií, kterou podnik při výrobě používá. Obr. 4, s. 44, znázorňuje růst počtu zaměstnanců do roku 2007. Nárůst pracovníků spočívá v růstu společnosti, získávání nových zakázek, avšak především ve výrobě specifických druhů výrobků, u nichž je nezbytné zaměstnávat více pracovní síly, např. pracovníci musejí kontrolovat jakost výlisků přebíráním zmetků, ořezávat přebytečné přelisky u výrobků, montovat jednotlivé části výrobků dohromady atd. Od roku 2007 počet zaměstnanců stagnuje zavedením automatizace do výroby a nových technologií, jež umožňují kontrolovat jakost bez potřeby zapojení další pracovní síly. Stroje ovládají výrobu samostatně pomocí přednastaveného programu a zaměstnanci pouze přebírají konečný produkt.

Zavádění automatizace do výroby přináší podniku významné přínosy. Automatizovaná výroba zkracuje výrobní cyklus výrobku, s čímž souvisí schopnost rychle reagovat na požadavky zákazníků a není potřeba pohotovostní objednávky dostát výrobou na sklad. Podstatný vliv má automatizace na zvýšení kvality, která je kontrolována v průběhu výrobního procesu bez potřeby zaměstnávání dodatečné pracovní síly. Zvyšuje taktéž spolehlivost řízení výroby a přesnost výrobků. Všechny výše uvedené faktory se odráží ve snížení výrobních nákladů, např. úspory materiálu, skladových a výrobních ploch, energií, lidské práce atd.



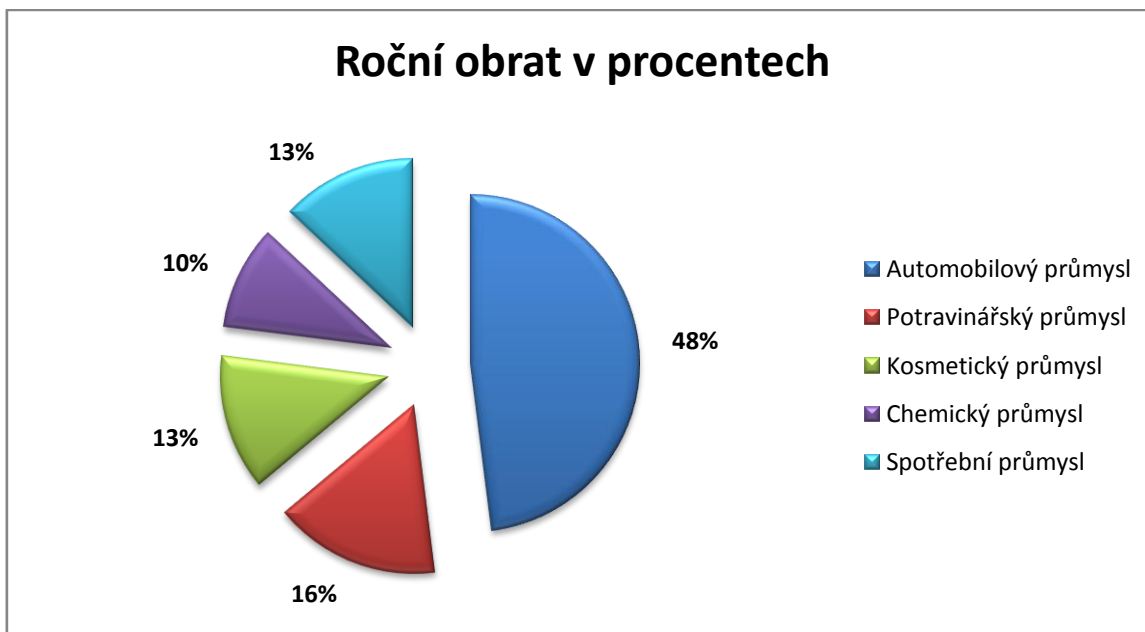
Obr. 4: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 1997-2013

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních zdrojů společnosti Dřevoplast Ludvík s r.o.

3.1.3 Výroba a technologie

Společnost Dřevoplast Ludvík s.r.o. se specializuje na výrobu plastových produktů technologií vstřikování plastu, podrobněji níže, pro různé oblasti průmyslu. Společnost nejvíce produkuje plastové výrobky vzhledem ke strojírenskému průmyslu, přesněji automobilovému průmyslu, ve formě plastových komponent pro motorová vozidla. Dalším významným průmyslem je potravinářský, pro nějž se vyrábí obalové materiály ve formě ochranných obalů potravin a pokrmů, např. kelímky, dózy, vaničky v různých tvarech a objemech a mlýnky na dózy kořenek. Chemický průmysl zahrnuje výrobu uzávěrů na chemické prostředky. V rámci kosmetického průmyslu pak nádoby a uzávěry kosmetiky. Spotřební průmysl obsahuje především výrobu komponent pro nábytek, např. ochranné krytky. Další výrobní činnost společnosti zahrnuje ochranné obaly ve tvaru krabiček pro šperky či kýble se ždímačem.

Obr. 4, s. 45, znázorňuje jednotlivé oblasti průmyslu, do nichž je realizována výroba plastových výrobků podle velikosti ročního obrátu vyjádřeného v procentech pro rok 2013.



Obr. 5: Roční obrat vyjádřený v procentech v odvětvích průmyslu pro rok 2013

Zdroj: Interní zdroje společnosti Dřevoplast Ludvík s r.o.

Veškeré výrobky podléhají kvalitní certifikované výrobě podle certifikace TÜV CERT ISO 9001:2008 pro zavedení systém managementu vývoje, výroby, montáže a prodeje technických výrobků a obalů z plastu. Dále podle certifikace TÜV CERT ISO 16949:2009 pro zavedení systém jakosti výroby výrobků z plastu vzhledem k automobilovému průmyslu. Výrobky určené pro styk s potravinami podléhají hygienickým normám a výrobky pro nebezpečné látky zátěžovým zkouškám, podrobněji kap. 4.1.

Společnost Dřevoplast Ludvík s r.o. používá k výrobě plastových výrobků technologii vstřikování. Daná technologie je nejrozšířenější pro zpracování plastu. Vyznačuje se velmi dobrou rozměrovou i tvarovou přesností, pomocí níž se vyrábějí výrobky konečného charakteru či díly pro zhotovení celkového výrobku. Technologie vstřikování plastů je vhodná k sériové a hromadné výrobě. Vstupním materiálem je plast různého druhu v podobě granulí, který je na tepelné bázi spojován. Plast je žádoucí k výrobě obalových materiálů díky jeho specifickým vlastnostem, např. vodotěsnost, odolnost a pružnost.

Celý proces výroby lze popsat následně³². Proces výroby začíná v násypce, do které je vhozen plast v podobě granulí. Z násypky jsou granule dopraveny do tavicí komory, kde třením a topením plastu vzniká tavenina, jež je velkou rychlostí vstřikovávána do uzavřené dutiny kovové formy. Plast v této kovové dutině zaujme tvar formy. Ochlazováním hmota ztuhne ve finální výrobek. Forma se poté otevře, výrobek je vyhozen a celý cyklus se opakuje. K výrobě jsou používány vstřikovací stroje, jež mohou být dovybaveny dalšími zařízeními, např. manipulátory, roboty, dávkovacím a mísícím zařízením atd., zajišťující částečné či plné automatizované pracoviště. K docílení konkrétního tvaru výrobku jsou nezbytné vstřikovací formy tvořené z kovu. Každý druh výrobku má konstruovanou vlastní formu.

Společnost Dřevoplast Ludvík s.r.o. používá při výrobě moderní technologie³³, např. dvoukomponentní vstřikování, IML etikety či kamerové kontrolní systémy. Tyto slouží k zajištění prvotřídní kvality výrobků. Dvoukomponentní neboli dvoubarevné vstřikování umožňuje kombinovat dva materiály nebo dvě barvy na jednom výlisku v průběhu jednoho výrobního cyklu. V první fázi je nastřikován první materiál či barva, ve druhé fázi, po změně pozice výrobku, se vstřikuje druhý materiál a dochází k jejich spojení. Hlavní odlišení této technologie od klasické je ve vstřikovací formě, k níž jsou připojeny dvě vstřikovací jednotky. Dvoukomponentní vstřikování je speciální technologie vstřikování plastů, zlepšující design a funkčnost výrobků, a současně umožňující úsporu procesu. IML etikety neboli in-mould-label představují dekorační technologii, při které dochází k neoddělitelnému spojení etikety s výliskem obalu. IML etiketa je robotem vkládána v podobě plastových fólií do formy před zahájením výrobního procesu. Proces probíhá klasickým způsobem s vloženou etiketou, tím dochází k automatickému propojení etikety a výlisku. Hlavní důvod této technologie spočívá v elegantní úpravě obalů a možnosti využití etiket u různě složitých tvarů výrobků. Kamerové kontrolní systémy přispívají k výrobní kvalitě produktů. Pomocí nich se sleduje v průběhu výrobního procesu

³² LENDFELD, P., *Technologie II: Tváření kovů, Zpracování plastů* [online]. [vid. 2013-04-10]. Dostupné z: http://www.ksp.tul.cz/cz/kpt/obsah/vyuka/skripta_tkp/sekce_plasty/04.htm#042.

³³ Dřevoplast Ludvík [online]. 2013, [vid. 2013-03-15]. Dostupné z: <http://www.drevoplast.com/>.

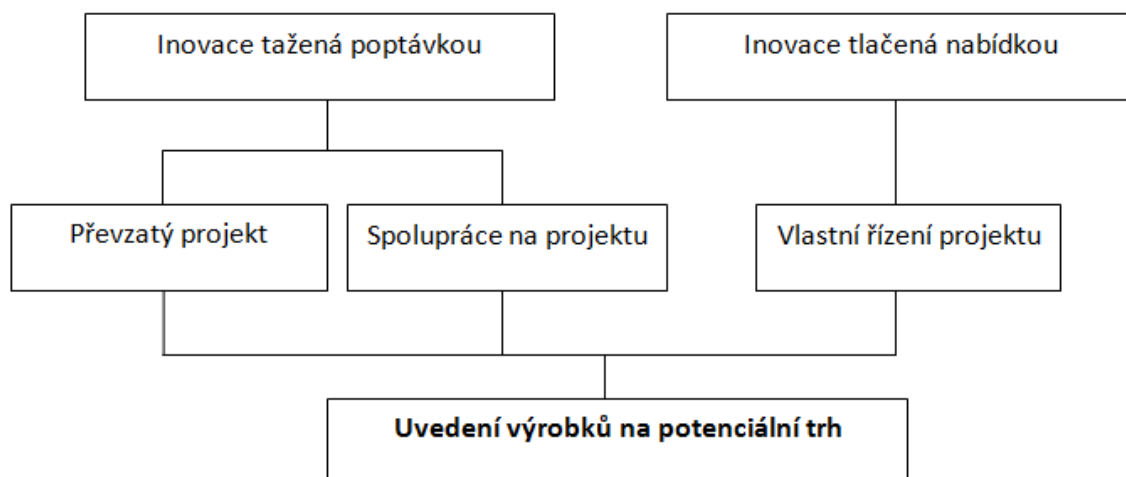
přítomnost, poloha a tvar sledovaného předmětu. Po procesu se kontrolují povrchové vady materiálu.

3.1.4 Vývoj nových výrobků

Podněty vedoucí k výrobě nových výrobků vychází z podniku samotného nebo z jeho vnějšího okolí. Podle tohoto hlediska mohou být inovace členěny na inovace tažené poptávkou a inovace tlačené nabídkou. Většina výroby ve společnosti Dřevoplast Ludvík s r.o., až 80 %, je tvořena na základě objednávky z vnějšího okolí. Zbylých 20 % výroby je realizováno aktivní činností firmy.

Výroba nových výrobků na základě inovace tažené poptávkou se uskutečňuje z vnějšího požadavku, např. zákazníka, který poptává výrobu u společnosti Dřevoplast Ludvík s r.o. Proces inovace poté může probíhat dvojím způsobem. Buď se společnost Dřevoplast Ludvík s r.o. dohromady se zadavatelskou firmou podílí na vzniku inovace. Společně řídí inovační projekt a navrhuje vzhled výrobků a výrobních forem. Anebo společnost Dřevoplast Ludvík s r.o. přejímá projekt od zadavatelské firmy, disponující vlastními výrobními formami, a poptává se pouze samotná sériová výroba produktů. V těchto dvou případech inovace, přicházející z vnějšího okolí, jsou výrobní formy zpravidla vlastněny zadavatelskou firmou.

Inovace tlačená nabídkou je tvořena aktivní činností společnosti Dřevoplast Ludvík, kdy požadavek na vznik nového výrobku vychází z vnitřního prostředí. Společnost se tímto způsobem snaží nabídnout potencionálním zákazníkům samostatně projektované řady obalových materiálů a jiných výrobků. Společnost navrhuje vzhled výrobků a výrobních forem a je taktéž jejich vlastníkem. Pro přehlednost uveden obr. 5, s. 48.



Obr. 6: Schéma podnětu k výrobě nových výrobků ve spol. Dřevoplast Ludvík s r.o.
 Zdroj: Vlastní zpracování

Hlavní rozdíl mezi inovacemi, jejichž podněty ke vzniku přicházejí z vnějšího nebo z vnitřního prostředí společnosti, je spatřován především v jejich nabídce potenciálním zákazníkům. Výrobky vzniklé z požadavku zákazníka jsou pouze a výhradně poskytovány a dodávány tomuto odběrateli, jenž je zároveň iniciátorem projektu. Na rozdíl od výrobků vznikajících z iniciativy společnosti Dřevoplast Ludvík s r.o., které mohou být následně nabízeny a poskytovány širokému okruhu potenciálních zákazníků.

Inovace tlačaná nabídkou je z finančního hlediska pro společnost náročnější, jelikož řídí celou inovaci samostatně a musí investovat finanční prostředky do celé realizace inovačního projektu, např. zajištění výkresové dokumentace, prototypů výrobků, konstrukce forem či přizpůsobení strojového parku. Výdaje vynaložené na projekt jsou ovšem zpětně refinancovány do podniku v podobě jeho vybavení dlouhodobým hmotným majetkem. Např. v případě investování do přizpůsobení nového výrobního strojového parku, jenž zpětně může zvýšit kvalitu výroby a výrobků, přinést do podniku nové technologie, umožnit vstřikování větších objemových výrobků aj. Všechny tyto elementy mohou následně vést k získání nových zakázek, zvýšení prestiže společnosti či kvalifikace personálu. Současně z tohoto přístupu k tvorbě inovace je řízení projektu pro podnik rizikovější. Projekt nemusí být úspěšně dokončen či se shledat s kladnou odezvou zákazníků, kteří nemusí inovaci přijmout.

Diplomová práce se zabývá inovací tlačnou nabídkou, jenž vznikla z vnitřního požadavku společnosti Dřevoplast Ludvík s r.o. Celý inovační proces řízený společností je podrobně popsán v kap. 5.1.

3.1.5 Přístup k životnímu prostředí

Plasty se staly nedílnou součástí každodenního života jako výhodný a trvanlivý materiál. Podle Vöröse³⁴ je plast dokonce materiálem 21. století. V některých odvětvích je zcela nezastupitelný tradičními materiály. Uvádí se, že celosvětová výroba plastu dosáhla v roce 2010 265 mil. tun plastu. Evropa ve stejném roce spotřebovala 46,5 mil. tun plastu a bylo vygenerováno 24,7 mil. tun odpadu z plastu, z toho bylo 14,3 mil. tun recyklováno nebo využito energeticky. Zbýlých 10,4 mil. tun odpadních plastů bylo, bohužel, skladováno.

Životnost plastu se odráží z požadavku na jeho odolnost, např. u obalového materiálu se pohybuje v rozmezí dnů až měsíců, na druhé straně využívání plastu např. ve stavebnictví požaduje životnost více než padesát let. Většinu plastu lze snadno recyklovat, pokud je dobře separovaný a nepříliš znečištěný. V případech nevytříděného a znečištěného plastu je možné jeho energetické využití³⁵.

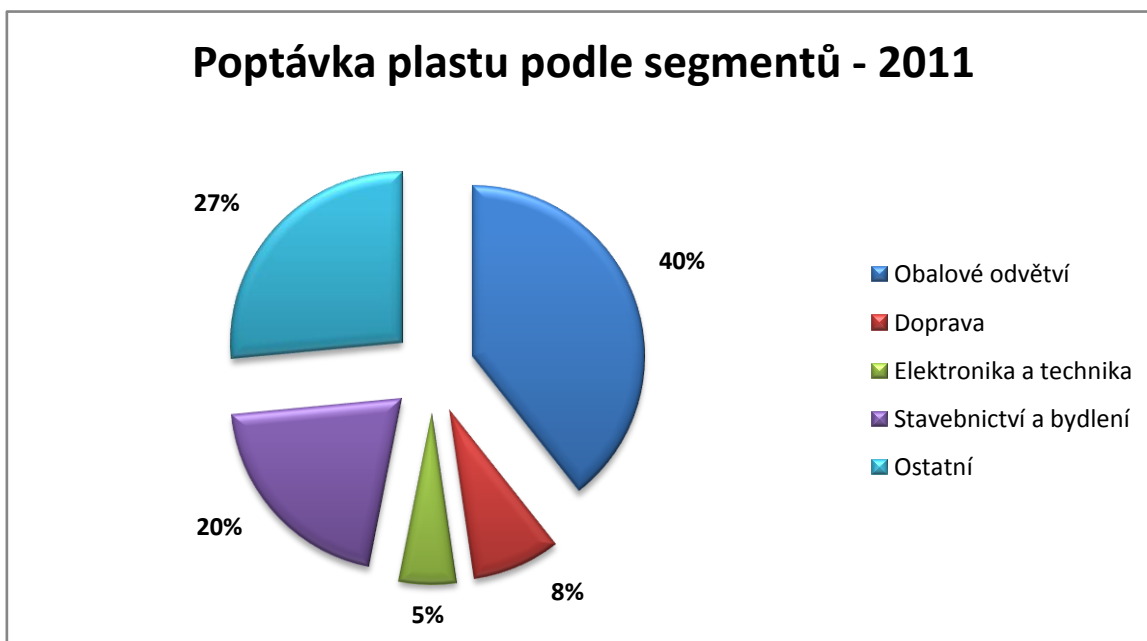
Analýza asociace Plastics Europe znázorňuje³⁶ nejvýznamnější segmenty, viz obr. 6, s. 50, dle poptávky evropských zpracovatelů po plastu, kteří tváří z plastu produkty do těchto jednotlivých segmentů. Největší podíl poptávky po plastu je v oblasti obalových materiálů (40 %), následuje stavebnictví a bydlení (20 %), automobilový průmysl (8 %),

³⁴ HRABÁLEK, J. Materiál 21. století. *Elektronický portál měsíčníku Podnikatel* [online]. Brno: Profil Brno, 2011, [vid. 2012-03-15]. Dostupné z: <http://www.epod.cz/material-21-stoleti/>.

³⁵ Tamtéž.

³⁶ Plastics Europe. *Plastics – the Facts 2012: An analysis of European plastics production, demand and waste data for 2011* [online]. 2010, [vid. 2012-03-15]. Dostupné z: <http://www.plasticseurope.org/information-centre/publications-test.aspx>.

technika a elektronika (6 %) a ostatní využití plastu (27%), jež zahrnuje využití plastu např. v lékařství, zemědělství, sportu a kultuře atd.



Obr. 7: Poptávka plastu v Evropě dle segmentů v %

Zdroj: Plastics Europe, dostupné z: viz³⁶

Společnost Dřevoplast Ludvík s r.o. přistupuje aktivně k ochraně životního prostředí, přičemž tato povinnost vyplývá přímo i ze Zákona č. 477/2001 Sb., o obalech, viz kap. 5.4.1. Společnost recykluje nejen odpad z plastu, ale také obaly, do nichž jsou baleny její vlastní produkty.

Odpad z plastu je společností účelně využit dalším zpracováním nebo recyklován. Odpad vznikající z nefunkčních výrobků a zmetků je mletím či drcením zpracován na recyklát, který může být zpětně využit ve výrobě jako vstupní surovina samostatně anebo jako směs s nezpracovaným materiálem. Musí se ovšem dbát na to, aby recyklát odpovídal srovnatelné kvalitě původně nezpracovaného materiálu. Materiál, který je znečištěn či znehodnocen, a tudíž kvalita suroviny je k další výrobě nevyhovující, je odkoupen společností zabývající se recyklací odpadu z plastu.

V roce 2002 získala společnost Dřevoplast Ludvík s r.o. osvědčení o zapojení do systému sdruženého plnění EKO-KOM, podrobněji kap. 4.4.4, s cílem zajistit zpětný odběr a využití odpadů z obalů způsobem stanoveným Zákonem č. 477/2001 Sb., o obalech.

Dané osvědčení se vztahuje na obalový materiál používaný k ochraně svých vlastních výrobků při jejich dopravě k odběratelům.

3.2 Analýza nového produktu

Stávající nabídka plastových obalových materiálů společnosti Dřevoplast Ludvík s r.o. je doplněna o novou sérii univerzálních plastových obalů. Takový to obal má tvar zaobleného čtvercového kbelíku a vyrábí se ve třech objemech. Slouží k uchovávání tekutých, polotekutých a sypkých materiálů. Kbelík může být použit v různých oblastech podnikatelských činností jako ochranný obal potravin, výrobků a materiálů.

3.2.1 Analýza 4P

Cílem marketingového mixu je dosažení krátkodobých i dlouhodobých záměrů firmy. Pomocí nástrojů marketingového mixu, které lze správným směrem ovlivňovat a kontrolovat, je možné dosáhnout výhodné konkurenční pozice na cílovém trhu a získat potenciálního zákazníka.

1. Produkt (Product):

Univerzální plastové obaly jsou klasifikovány jako průmyslové zboží, prodávané odběratelům pro jejich další aktivity. Obaly jsou nabízeny ve třech objemech, 1300 ml, 5800 ml a 11800 ml, a každý typ obalu dle objemu se skládá z:

- *Vědra* - Hlavní část výrobku, současně nejdůležitější k uchovávání tekutých, polotekutých a sypkých výrobků nebo materiálů.
- *Víka* - Část výrobku sloužící k uzavření obalu a zajištění vodotěsnosti a jiných vlastností.
- *Ucha* - Doplnující část výrobku ulehčující jeho manipulaci.

Všechny velikosti obalů je možné vyrobit v čiré či v široké paletě barev s možností provedení různých barevných kombinací jednotlivých částí celkového obalu (vědra, víka, ucha).

Obal je navržen ve tvaru zaobleného čtvercového kbelíku. Daný tvar nyní odpovídá trendům trhu, avšak firma se snaží přinést na trh inovační tvar, a tím se odlišit od konkurence, nabízející převážně tvar kulatý. Zaoblený tvar univerzálních obalů zajišťuje optimální skladebnost na paletu, v porovnání s konkurenční nabídkou kulatých kbelíků ve stejném objemu.

Výrobek obsahuje bezpečnostní plombu, tzn. pojistku, znemožňující užití obalu neoprávněným uživatelem. Po otevření obalu se část pojistky odtrhne a při dalším užití již není jeho součástí. Díky bezpečnostním plombám je zabezpečena originalita obalu. Tyto zároveň slouží jako pomůcka pro otevírání víka.

Každý výrobek společnosti Dřevoplast Ludvík s.r.o. je opatřen značkovým jménem podniku, respektive kombinací loga a jména společnosti, zajišťující jeho kvalitu a jedinečnost výrobku. Tato kombinace zároveň pomáhá v budování firemní image. Taktéž každý výrobek obsahuje recyklační značky a symbol pro styk s potravinami. Všechny značky se nacházejí ve spodní části vědra.

2. Cena (Price)

Cena byla stanovena, aby maximalizovala růst prodeje. Větší prodeje by do budoucna měly snížit náklady v důsledku většího vyráběného množství, a zvýšit zisk. Při určení ceny se porovnávala cena a kvalita výrobku s konkurencí.

Výše ceny výrobku je stanovena na základě metody vycházející z kalkulace nákladů, k nimž se připočetla zisková přírážka. Společnost Dřevoplast Ludvík s.r.o. se snaží nabídnout takovou cenu, která bude konkurovat ostatním podnikům nabízejícím obdobný výrobek. Zároveň uspokojí požadavky firmy samotné. Kalkulace ceny zahrnuje i ostatní faktory související s výrobkem, např. vývoj, výrobu, balení, distribuci atd.

3. Distribuce (Place)

Cesta výrobku od výrobce k zákazníkům je plánovaná přímou distribucí bez prostředníků. Odběratelé mohou využít při nákupu e-shop, který by měl usnadnit, zrychlit a zpříjemnit tento proces. Potřebné informace o produktu jsou k dispozici na internetových stránkách.

Dojednání objednávky je možné vyřídit telefonicky či prostřednictvím elektronické pošty. Podrobnější informace lze získat také po telefonu či e-mailu.

4. Propagace (Promotion)

V rámci propagace produktu byla založena samostatná značka řady kbelíků pod názvem “*dl-buckets*“. Byl zprovozněn podpůrný podnikový web, který by měl co nejúčinněji propagovat zmíněnou řadu, ale potažmo i přivést na internetové stránky co nejvíce návštěvníků, a tím stimulovat odběr i ostatní nabídky společnosti Dřevoplast Ludvík s r.o. Nový výrobek byl podpořen propagačními materiály a rozesíláním vzorků výrobku potenciálním odběratelům. Jako další krok v propagaci výrobku se do budoucna plánuje reklama na vozovém parku společnosti.

3.3 Analýza trhu a konkurence

Společnost Dřevoplast Ludvík s r.o. podniká v oboru výroba plastových produktů technologií vstřikování plastů. Vstřikování plastů zahrnuje širokou škálu využitelnosti v různých oblastech průmyslu. Proto na českém i zahraničním trhu existuje vysoce konkurenční prostředí v tomto oboru podnikání. Jednotlivé společnosti se však mohou specializovat na různé tržní segmenty. Touto analýzou trhu a konkurence se zabývá diplomová práce pouze v rámci řešeného problému. Analýza je směřována pouze do oblasti plastových obalových materiálů s využitím pro různé oblasti podnikatelských činností.

Analýza konkurence zpracovaná externí společností se specializuje na průzkum trhu výrobců z České republiky a dodavatelů ze zahraničí v oblasti obdobného typu výrobku o přibližně stejně velkých objemech, jež společnost Dřevoplast Ludvík s r.o. uvádí na trh. Z nabídky konkurenčních podniků je vybrán pouze obalový materiál ve tvaru kbelíku, jejich další výrobní činnost diplomová práce nezahrnuje. Základní průzkum analýzy konkurence poukázal na čtyři hlavní konkurenty inovační série kbelíků:

- JOKEY, německý výrobce s provozem – Jokey Plastic Praha CZ s.r.o., v České republice.

- PS Stropkov – Stanislav Potoma, slovenský výrobce.
- PS Plasty s.r.o., český výrobce.
- RPC SUPERFOS, dánský výrobce s obchodním zastoupením v České republice.

JOKEY – Jokey Plastik Praha CZ s.r.o.

Firma byla založena³⁷ v Německu v roce 1968. Od roku 2000 expandovala do sousedních evropských zemí a v současnosti je její produkce z 60 % vyráběna v zahraničních pobočkách. Firma disponuje 1400 zaměstnanci a 13 výrobními závody v Německu, Francii, Polsku, České republice, Srbsku, Bělorusku, Turecku, Alžíru, Egyptě a v Kanadě. Koncern Jokey je předním mezinárodním výrobcem plastových obalů, který se svojí dlouhodobou zkušeností určuje inovační trendy v obalovém průmyslu. Společnost je nositelem řad ocenění za inovace a vynikající řízení podniku. Mezi hlavní přínosy přispívající k pokroku v obalové branži, patří především vyvinutí pojistky originality, zavedení zavírání s těsnící hranou, výroba vědra se vstříknutým plastovým uchem. Dále jako jedna z prvních firem použila osmibarevný ofsetový potisk³⁸ a IML etikety, taktéž jako jedna z mála firem na světě tiskne obaly digitálním způsobem.

- Společnost nabízí: Kulaté, oválné a hranaté kbelíky o objemu v rozmezí 1000-32900 ml.

PS Stropkov – Stanislav Potoma:

Firma působí³⁹ na slovenském trhu od roku 1992, zabývá se výrobou vstřikovaných plastových obalů a výrobků pro spotřební a potravinářský průmysl. Firma obchoduje hlavně s odběrateli ze Slovenské republiky a České republiky. Nově začala dodávat svoje výrobky do Švédska. Firma zaměstnává okolo 65 zaměstnanců a disponuje 34 vstřikovacími lisy.

- Společnost nabízí: Kulaté kbelíky o objemu v rozmezí 580-5800 ml.

³⁷ Jokey [online]. 2011, [vid. 2013-03-18]. Dostupné z: <http://www.jokey.com/>.

³⁸ Tisková technika pro tvorbu grafických etiket umožňující metalické tiskové efekty.

³⁹ PS Stropkov [online]. 2007, [2013-03-18]. Dostupné z: <http://www.psstropkov.sk/>.

PS PLASTY CZ s.r.o.

Společnost je zaměřena⁴⁰ na výrobu vstřikovaných a termoformovaných obalů. Nabízí plastové obaly pro potravinářský průmysl, zdravotnictví, stavebnictví a komponenty pro automobilový průmysl. Společnost je jedním z nejvýznamnějších dodavatelů obalů pro potravinářský průmysl v České republice. V roce 2008 otevřela pobočky ve Slovenské republice a Maďarsku. Nabízí nejmodernější technologie, např. shrink sleeve etikety⁴¹, IML etikety a ofsetový osmibarevný tisk.

- Společnost nabízí: Kulaté kbelíky o objemu v rozmezí 580-10700 ml.

RPC SUPERFOS

Společnost byla založena⁴² v Dánsku v roce 1892 a je dalším evropským lídrem vstřikovaných plastových obalů pro potravinářský a další průmysly. Společnost má osm výrobních závodů po celé Evropě, patnáct distribučních center a obchodní kanceláře v 18 zemích. Firma zaměstnává 1200 zaměstnanců. Společnost uvedla na trh první plastový obal před 50 lety a drží se v čele obalového designu a inovací.

- Společnost nabízí: Kulaté a oválné kbelíky o objemu v rozmezí 1000-43000 ml.

Tab. 5, s. 55, znázorňuje cenový přehled konkurenční nabídky kbelíků, která je nejvíce podobná z hlediska tvaru a objemu obalové řadě společnosti Dřevoplast Ludvík s r.o.

⁴⁰ PS Plasty [online]. 2012, [vid 2013-03-18]. Dostupné z: <http://www.psplasty.cz/>.

⁴¹ Celoplošné smrštitelné návlekové etikety, které teplem přilnou okolo daného výrobku. Umožňují pokrýt celý obal a lze využít i pro velmi členité tvary obalů.

⁴² SUPERFOS [online]. 2013 [vid 2013-03-18]. Dostupné z: <http://www.superfos.com/>.

Tab. 6: Cenový přehled výrobků konkurenčních podniků

| Firma | Objem 1,3l | Objem 5,8l | Objem 11,8l | Poznámka |
|---------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------|--|
| Jokey Plastic Praha CZ, s.r.o. | 1,1l - 4,30 Kč 1,18l - 5,00 Kč | 5,7l - 11,30 Kč 6,2l - 12,30 Kč | 10,8l - 19,90 Kč 11,5l - 23,20 Kč | Bílé, transparentní ⁴³ + 10%, včetně dopravy. |
| PS Stropkov - Stanislav Potoma | 1,3l - 4,10 Kč | 5,7l - 12,00 Kč | 10,7l - 20,00 Kč | Bílé, bez dopravy. |
| PS PLASTY CZ s.r.o. | 1,18l - 4,05 Kč 1,3l - 4,10 Kč | 5,7l - 15,30 Kč | 10,7l - 23,50 Kč | Bílé, bez dopravy. |
| RPC SUPERFOS | 1,32l - 1,52 Kč 1,65l - 3,52 Kč | 6,1l - 11,98 Kč | 10,2l - 36,20 Kč | 1,32l a 1,65l transparentní, ostatní bílé, bez dopravy. |

Zdroj: Interní zdroje společnosti Dřevoplast Ludvík s r.o.

Výstupy z analýzy konkurence poskytly důležité informace pro cenovou strategii společnosti, z níž bude ona vycházet při stanovení ceny svých vlastních výrobků na základě kalkulací nákladů se ziskovou přírážkou. Z analýzy taktéž vyplynulo, že potenciální konkurence společnosti Dřevoplast Ludvík s r.o. je reprezentována především velkými podniky. Tato skutečnost může společnosti přinést výhody i nevýhody z hlediska prosazení se na cílovém trhu.

Podle manažera společnosti Dřevoplast Ludvík s r.o.⁴⁴: „Ukáže až čas, zda budeme schopni obstát v konkurenci velkých podniků.“

Výhody, jež by pro podnik mohly být klíčové, a zároveň nevýhody, jsou shrnuty v kap. 1.3.1.

⁴³ Transparentní = průhledný, průsvitný.

⁴⁴ Citace manažera společnosti Dřevoplast Ludvík s r.o.

3.3.1 Trendy obalového materiálu

V současné době (2013) obal neplní pouze ochrannou funkci, spočívající ve schopnosti chránit výrobek po dobu jeho oběhu před vlivy působícími z okolního prostředí a zabránit nežádoucímu úniku specifických vlastností jednotlivých výrobků do jeho okolí. Manipulační funkci usnadňující lepší skladebnost a ovladatelnost zabalených výrobků při jejich přepravě a prodeji. Především funkci prodejní, taktéž komerční, ovlivňující odbyt výrobku. Obal dává jednoznačný impuls ke koupi výrobků originálním vzhledem a tvarem, barevným provedením či zajímavou etiketou, která s ním může být spojena napevno. V tomto směru plní obal reklamní účel a sdělovací prostředek informací, poskytující základní údaje o výrobku a informace požadované dle právních předpisů. Dobře zvolený design obalů přináší konkurenční výhodu v prodejnosti jeho obsahu. Proto cílem veškerých výrobců obalových materiálů je nabídnout svým odběratelům obal, který bude ovlivňovat estetické cítění konečných spotřebitelů. Poptávka⁴⁵ po průmyslovém zboží je tzv. odvozená poptávka, která je závislá na poptávce po spotřebním zboží.

Při volbě vhodného obalového materiálu musí být zohledněny specifické vlastnosti a povaha výrobku a zejména samotná hodnota baleného zboží. Obal může vyjadřovat exkluzivitu baleného výrobku. Obalový materiál zahrnuje použití papíru a lepenky, plastu, skla, kovu a dřeva. Plastový materiál⁴⁶ v podobě plastových fólií, sáčků, misek, víček, kelímků, lahví, přepravek aj. patří k nejužívanějším formám obalového materiálu. Ten se vyznačuje výbornými vlastnostmi, např. flexibilitou, pevností, lehkostí, stabilitou, nepropustností, chemickou odolností, atd. Dané vlastnosti dělají z plastu ideální obalový materiál. Plastové materiály jsou vhodné pro obalování potravin. Nemají vliv na chuť a kvalitu výrobku, zajišťují přirozenou chuť potravin a pomáhají k prodloužení jejich spotřební doby.

⁴⁵ KOTLER, P., et al. *Moderní marketing*, viz²⁸.

⁴⁶ Plastic Europe. *Plastics – the Facts 2012: An analysis of European plastics production, demand a waste data for 2011* [online]., viz³⁶.

Tvorba inovací obalového materiálu⁴⁷ je realizována zejména z důvodů úspor, pomocí efektivního zušlechťování obalů či přizpůsobení se logistice. Významný trend, který se projevuje u většiny obalových materiálů, je zmenšování jejich tloušťky lehčím a tenčím materiálem či strukturální změnou. Výhody, které jsou spatřeny v používání plastových obalů⁴⁸, jsou především snížení průměrné hmotnosti obalů až o 75 %, spotřeby energie o 50 %, dále nákladů na balení. Tyto jsou v případě použití plastu dvakrát levnější, než v případě použití tradičních materiálů. V Evropě jsou z 60 % výrobky baleny do plastu. Spotřeba plastů roste o 50 % rychleji, než průměr spotřeby všech ostatních obalových materiálů. V roce 2002 byla průměrná hmotnost obalů o více než 28 % vyšší než v roce 2012, např. u přepravy výrobků balených do skla se na kamionu přepravuje 36,2 % hmotnosti obalů a 63,3 % hmotnosti vlastního produktu. I tento důvod vedl ke skutečnosti, že 80 % nealkoholických nápojů je baleno do plastu, v roce 2002 to byla polovina.

3.4 SWOT analýza

Na základě poskytnutých informací od společnosti Dřevoplast Ludvík s r.o. byla sestavena SWOT analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb nového produktu zavedeného společností. SWOT analýza se tedy zaměřuje na univerzální plastové obaly. Silné a slabé stránky jsou získány z interní analýzy týkající se společnosti. Příležitosti a hrozby se zaměřují na okolí podniku a jsou získány z analýzy externí. Konečné závěry z vnitřní a vnější analýzy jsou shrnuty do tab. 7, s. 61.

3.4.1 Silné stránky

Nejvýznamnější silná stránka podniku je spatřována v dlouhodobé praxi společnosti Dřevoplast Ludvík s r.o. Společnost působí na českém trhu již sedmnáct let. Během této doby získala cenné zkušenosti v oblasti podnikatelské činnosti výroba plastových

⁴⁷ DOLEŽAL, I. Trendy v obalovém průmyslu. *Svět tisku* [online]. 2010, [vid 2013-04-01]. Dostupné z: http://www.svettisku.cz/buxus/generate_page.php?page_id=6352&buxus_svettisku=3f.

⁴⁸ HRABÁLEK, J. Materiál 21. století. *Elektronický portál měsíčníku Podnikatel* [online]., viz³⁴.

výrobků a vybudovala si dobré jméno na průmyslovém trhu. Společnost je klasifikována jako malý a střední podnik. Velikost podniku poskytuje výhody v osobnější a uvolněnější komunikaci se svými zákazníky. Tato probíhá bez mezičlánků přímou komunikací s vedením společnosti. Další silnou stránkou podniku je jeho příznivá finanční situace, vyplývající z podnikání a nerozděleného zisku z minulých let. Finanční zdraví společnosti umožňuje investování do realizace inovace a finančně ji podpořit z vlastních zdrojů. Tvar nového výrobku patří k významným silným stránkám. Zaoblený čtvercový tvar kbelíku zajišťuje optimalizaci množství výrobků na paletu a poskytuje odlišení od konkurenční nabídky výrobků. Obal je navržen ve třech objemech kbelíků. Společnost taktéž dbá na vysokou jakost svých výrobků, která je testována, jak samotným podnikem, tak i externí firmou. Kvalita je nezbytná pro úspěšné přijetí inovace trhem.

3.4.2 Slabé stránky

Velikost podniku poskytuje i nevýhody, v důsledku opomíjení některých důležitých podnikových funkcí, jimž není věnována dostatečná pozornost. Vedení společnosti Dřevoplast Ludvík s r.o. vykonává navzájem několik funkcí najednou a někteří kvalifikovaní pracovníci nejsou v podniku zastoupeni, např. obchodníci a marketéři. Mezi slabé stránky je dále zařazena velikost strojů. Ta poté umožňuje výrobu pouze jednoho výrobku během jednoho výrobního cyklu. Společnost disponuje jednonásobnými formami. Větší stroje by umožnily používat vícenásobné formy, které by během jednoho výrobního cyklu vyrobily najednou více výrobků. Nepřítomnost nástrojárny v podniku je další slabou stránkou, jelikož veškeré formy jsou vyráběny vně podniku spoluprací s externí firmou. Tím dochází ke zvyšování nákladů a nemožnosti přizpůsobení činností v organizaci výroby. Slabou stránkou je taktéž poloautomatizovaná výroba vyžadující zaměstnávat více pracovní síly, která opět zvyšuje náklady a čas výrobního cyklu výrobku. Slabá stránka je viděna ve stejném provedení obalu, který je na trhu již nabízen konkurencí. Tvarové odlišení kbelíku by nemuselo být trhem posuzováno jako podstatný a důležitý parametr pro rozhodování o jeho nákupu. Vysoké požadavky na konečnou kvalitu vyžadují kvalitní materiál, který se pohybuje ve vyšších cenových relacích.

3.4.3 Příležitosti

Příležitosti společnosti Dřevoplast Ludvík s r.o. vycházejí opět z tvarového provedení kbelíku, který na trhu není konkurencí nabízen. Cílem všech prodejců je odlišit svůj produkt od konkurence, přilákat na něj pozornost a potažmo zvýšit prodejnost vlastního výrobku. Trend obalového materiálu je v tvarovém provedení kbelíku, proto je v přijetí výrobku a jeho úspěšném zavedení na trh viděna příležitost. Další příležitost spočívá ve variabilitě výrobku a možnosti jeho použití v různých odvětvích jako ochranný obal produktů a materiálů. Dále v získání nových zákazníků v důsledku vzniku nových odvětví pro využití tohoto obalu. Škálovatelnost výrobku umožňuje provést závěrečný vzhled a další činnosti s výrobkem podle požadavků zákazníka na základě dohody s podnikem. Zákazník může volit barevné či čiré provedení, různé objemy, množství, provedení etiket IML technikou, datum a způsob dodání atd. Konečné provedení kbelíků může být upraveno do nejvhodnější podoby dle charakteru výrobku, který má chránit. Mezi příležitostí pro společnost dále patří prodej výrobků skrze e-shop, který má ulehčit a zrychlit proces nákupu a poskytnout více informací o produktu.

3.4.4 Hrozby

Největší hrozbou pro společnost Dřevoplast Ludvík s r.o. je její konkurence, ať už konkurence na trhu existující, potenciální či konkurence z jiné podnikatelské činnosti, zabývající se obalovým materiálem. Existující konkurence je pro společnost nebezpečná, jelikož na trhu obchoduje s obdobným typem produktu. Společnost Dřevoplast Ludvík je jejím následovníkem a bude se muset na trhu prosadit, za účelem získání svých klientů. Potencionální konkurence zohledňuje možný vstup nových podniku na trh. Měla by být věnována pozornost i výrobcům, kteří produkují obaly z odlišného materiálu a sledovat možný obalový trend a změnu preferencí spotřebitelů na obalový materiál. Tato může způsobit možný odklon od obalů plastových a orientaci na obaly z přírodních materiálů. Hrozby taktéž vychází z možného zvýšení cen vstupního materiálu. Toto by v konečném závěru mohlo ovlivnit cenu výrobku a poptávku po něm. Dále zavedení nové technologie zvyšující výrobní postupy a umožňující vyšší míru inovace.

Tab. 7: Shrnutí SWOT analýzy

| SILNÉ STRÁNKY | (X) | SLABÉ STRÁNKY | (X) |
|---|-----|---|-----|
| S1 - Dlouhodobá praxe v oboru. | X | W1 - Nízké odlišení produktu. | X |
| S2 - Dobré jméno na trhu. | | W2 - Nepřítomnost obchodního zástupce. | X |
| S3 - Příznivá finanční situace podniku. | X | W3 - Neefektivní výroba. | X |
| S4 - Barevná variabilita a hloubka řady. | X | W4 - Vyšší výrobní náklady. | X |
| S5 - Tvar nového produktu. | X | W5 - Výroba nástrojů v kooperaci. | X |
| S6 - Dostání vysoké jakosti. | X | W6 - Nepřítomnost marketingového oddělení. | |
| S7 - Komunikace se zákazníky. | | - | |
| PŘÍLEŽITOSTI | (X) | HROZBY | (X) |
| O1 - Využití výrobků v různých odvětvích. | X | T1 - Existence substitutů. | X |
| O2 - Vznik nových odvětví. | X | T2 - Nebezpečí vstupu nových konkurentů. | X |
| O3 - Tlak na diverzifikaci obalů. | X | T3 - Růst cen vstupního materiálu. | |
| O4 - Prodej přes internet. | | T4 - Alternativní řešení obalových materiálů. | X |
| O5 - Současný trend obalu. | X | T5 - Vznik nové technologie. | X |
| O6 - Škálovatelnost produktu. | X | T6 - Změna v obalovém trendu. | X |

Zdroj: Vlastní zpracování

Pět nejdůležitějších parametrů, označeny (X), z každé skupiny jsou posouzeny ve vzájemných vazbách v konfrontační matici, viz tab. 8, s. 62. Konfrontační matice je vyplněna pro každou dvojici parametrů ze sloupce a řádku podle působení obou parametrů. Hodnocení je provedeno podle následující škály:

- (++) Vzájemné působení parametrů je velmi dobré.
- (+) Vzájemné působení parametrů je dobré.
- (–) Vzájemné působení parametrů je špatné.
- (—) Vzájemné působení parametrů je velmi špatné.
- (0) Oba parametry spolu nesouvisí.

Tab. 8: Konfrontační matice

| | | SILNÉ STRÁNKY | | | | | SLABÉ STRÁNKY | | | | | Σ |
|--------------|----|---------------|----|----|----|----|---------------|----|----|----|----|----|
| | | S1 | S3 | S4 | S5 | S6 | W1 | W2 | W3 | W4 | W5 | |
| PŘÍLEŽITOSTI | O1 | + | + | ++ | + | ++ | 0 | – | 0 | 0 | 0 | +6 |
| | O2 | + | 0 | 0 | 0 | + | 0 | – | 0 | 0 | -- | -1 |
| | O3 | + | + | ++ | ++ | 0 | -- | 0 | 0 | 0 | 0 | +4 |
| | O5 | 0 | 0 | + | ++ | 0 | + | 0 | 0 | 0 | 0 | +4 |
| | O6 | + | + | + | 0 | 0 | + | 0 | 0 | 0 | 0 | +4 |
| HROZBY | T1 | + | – | + | -- | + | -- | – | 0 | 0 | 0 | -3 |
| | T2 | 0 | – | 0 | – | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -2 |
| | T4 | 0 | – | 0 | 0 | + | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | T5 | 0 | 0 | 0 | 0 | -- | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -2 |
| | T6 | 0 | 0 | 0 | -- | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -2 |
| Σ | | +5 | 0 | +7 | 0 | +3 | -2 | -3 | 0 | 0 | -2 | |

Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední sloupec a řádek konfrontační matice zaznamenává konečný výsledek dvojice parametrů. Dané výsledky jsou sepsány do závěrečné tab. 9, od nejlepšího po nejhorší v interních a externích položkách. Klíčové faktory jsou ty, které v celkovém hodnocení získají nejvíce (+) nebo (–).

Tab. 9: Sestavení konečného skóre

| INTERNÍ POLOŽKY | Σ | EXTERNÍ POLOŽKY | Σ |
|-----------------|----|-----------------|----|
| S4 | +7 | O1 | +6 |
| S1 | +5 | O3 | +4 |
| S6 | +3 | O5 | +4 |
| S3 | 0 | O6 | +4 |
| S5 | 0 | T4 | 0 |
| W3 | 0 | O2 | -1 |
| W4 | 0 | T2 | -2 |
| W1 | -2 | T5 | -2 |
| W5 | -2 | T6 | -2 |
| W2 | -3 | T1 | -3 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledné pořadí dvojic analyzuje závěrečné hodnocení parametrů. S cílem zaměřit se na problematické spodní položky, přičemž podnik může ovlivnit pouze interní parametry.

4 Inovační záměr

Analyzovaný inovační záměr společnosti Dřevoplast Ludvík s r.o. je chápán jako postup při tvorbě a zavádění nového výrobku na trh. Jedná se o produktovou inovaci vyvolanou z vnitřního podnětu společnosti při srovnávání výrobního portfolia s konkurenční nabídkou. Předmětem inovačního projektu jsou univerzální plastové obaly sloužící pro různé oblasti podnikatelských činností. Inovace vyplynula z průzkumu trhu z hlediska preferencí spotřebitelů a jejich požadavků na obalovou ochranu jejich vlastních výrobků. Z převážné části byl impuls pro vývoj nového výrobku trend trhu, nedostatečná stávající nabídka větších objemových obalů. Portfolio společnosti zahrnovalo obalové materiály pouze do objemu 1000 ml.

Cílem nového výrobku uváděného na trh je přinést společnosti konkurenční výhodu a vylepšit konkurenční pozici na trhu. Rozšířit portfolio výrobků pro zákazníky v novém tvarovém provedení a větších objemech. Udržet stávající zákazníky a možnost přilákat nové potenciální zákazníky. Zvýšit výrobní činnost společnosti a dosáhnout většího zisku.

Autorkou diplomové práce bylo zjištěno, že firma nemá zpracován postup při realizaci inovací. Proto se zapojila do právě probíhaného inovačního procesu. Na základě pozorování postupu při uvádění výrobku na trh byly hledány možné nové postupy dle výkladu z odborné literatury. Tyto by mohly být společností do inovačního procesu zahrnuty a mohly by zvýšit pravděpodobnost přijetí inovace trhem.

Většina textu podkapitoly 4.1 vychází z konzultací s vedením společnosti Dřevoplast Ludvík s r.o., která poskytla potřebné informace a údaje pro zpracování této části. V rámci kapitoly jsou dále zahrnuty předpisy nezbytné pro danou oblast podnikatelské činnosti.

4.1 Postup řízení inovace firmou

Postup při zavedení nového výrobku na trh byl společností Dřevoplast Ludvík s r.o. veden dle zavedených rutinních způsobů, jež společnost získala ze zkušeností z řízení inovačního procesu v předchozích letech. Dalo by se říci, z historie společnosti viz kap. 3.1, že první

inovace, vycházející z jejího podnětu, se datuje k roku 1997. Lze konstatovat, že společnost nabyla zkušenosti, ať už s pozitivním či negativním dopadem na inovaci. Pro další uvádění výrobků na trh získala cenné znalosti anebo se poučila ze svých vlastních chyb.

Zavedení produktu na trh společností Dřevoplast Ludvík s r.o. je možné rozdělit do sedmi fází. Významné kroky z těchto fází jsou shrnuty do časového harmonogramu, viz tab. 10. Závěr kapitoly zahrnuje současný stav inovace k měsíci dubnu roku 2013 a dále je uveden rozpočet vynaložených investic do dané inovace.

Tab. 10: Harmonogram procesu inovace společností Dřevoplast Ludvík s r.o.

| HARMONOGRAM | 3/2012 | 4/2012 | 5/2012 | 6/2012 | 7/2012 | 8/2012 | 9/2012 | 10/2012 | 11/2012 | 12/2012 | 1/2013 | 2/2013 | 3/2013 | 4/2013 |
|--------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|---------|---------|--------|--------|--------|--------|
| Vznik invence | X | | | | | | | | | | | | | |
| Vlastní průzkum konkurence | X | X | | | | | | | | | | | | |
| Průzkum konkurence | | X | | | | | | | | | | | | |
| Průzkum odběratelů | | X | | | | | | | | | | | | |
| Návrh designu | | X | X | | | | | | | | | | | |
| Výroba prototypu | | | X | | | | | | | | | | | |
| Oslovení zákazníků | | | | X | | | | | | | | | | |
| Výběrové řízení dodavatelů forem | | | | | X | | | | | | | | | |
| Výroba nástrojů | | | | | | X | X | X | X | X | | | | |
| Výběrové řízení dodavatelů materiálu | | | | | | | | | | | X | | | |
| Externí a interní prověřkové testy | | | | | | | | | | | X | X | | |
| Propagace | | | | | | | | | | X | X | | | X |
| Vlastní průzkum odběratelů | | | | | | | | | | | | | X | |
| Výroba | | | | | | | | | | | | | | X |

Zdroj: Vlastní zpracování podle konzultací s vedením společnosti Dřevoplast Ludvík s r.o.

1. Vznik invence

Každý inovační proces vychází z invence, z nějaké počáteční myšlenky. Důvodem vzniku uvedené inovace byl impuls konkurenční nabídky obalových materiálů. Vedení společnosti si uvědomilo, že pokud chce držet krok s konkurencí, musí trhu nabídnout novou řadu obalových materiálů, rozšířit stávající sortiment o větší objemy obalů, a tím doplnit výrobní portfolio. Z průzkumu trhu, jenž byl prováděn intuitivně analýzou vlastních

možností a pozorováním konkurenční nabídky v maloobchodech a velkoobchodech, vyplynulo, že hlavním trendem obalových materiálů je kulatý tvar kbelíku. Ten je vhodný a všestranný pro různé typy výrobků od potravin po nátěrové barvy, materiál pro stavebnictví atd. Společnost viděla potenciál v tomto provedení obalu, ale zároveň chtěla trhu nabídnout inovační tvar, a pomocí toho se prosadit na trhu a vymýkat se konkurenci.

2. Zmapování konkurenčního prostředí

Před realizací vývoje návrhu produktu bylo nezbytné provést analýzu současné nabídky na potenciálních trzích. Jelikož firma nevstupovala na trh s úplně novým produktem pro zákazníky, byl proveden externí firmou základní průzkum trhu. Cílem bylo zjistit cenové a jiné strategie konkurenčních firem již na trhu působících s obdobným typem obalu, tedy konkurenti nabízející obal ve tvaru kbelíku s víkem.

Základní průzkum konkurence provedený externí firmou z různých databází a veřejně přístupných zdrojů poukázal na čtyři hlavní konkurenty z České republiky i zahraničí, kteří by mohli být hlavními konkurenty firmy. Podrobněji uvedeno v kap. 3.3.

V rámci základního průzkumu trhu byla zpracována externí firmou také analýza potenciálních odběratelů, pomocí sběru dat technikou telefonického dotazování. Jelikož zkoumaný vzorek dotazovaných firem byl malý, nešlo z průzkumu stanovit jednoznačné závěry a získané odpovědi měly pouze informační charakter. Cílem průzkumu bylo zjistit, jaký sortiment kbelíků firma používá, v jakých objemech a množstvích, zda by měla zájem změnit dodavatele obalových materiálů, případně zájem o zaslání cenové nabídky.

3. Hodnocení konkurenčních výrobků

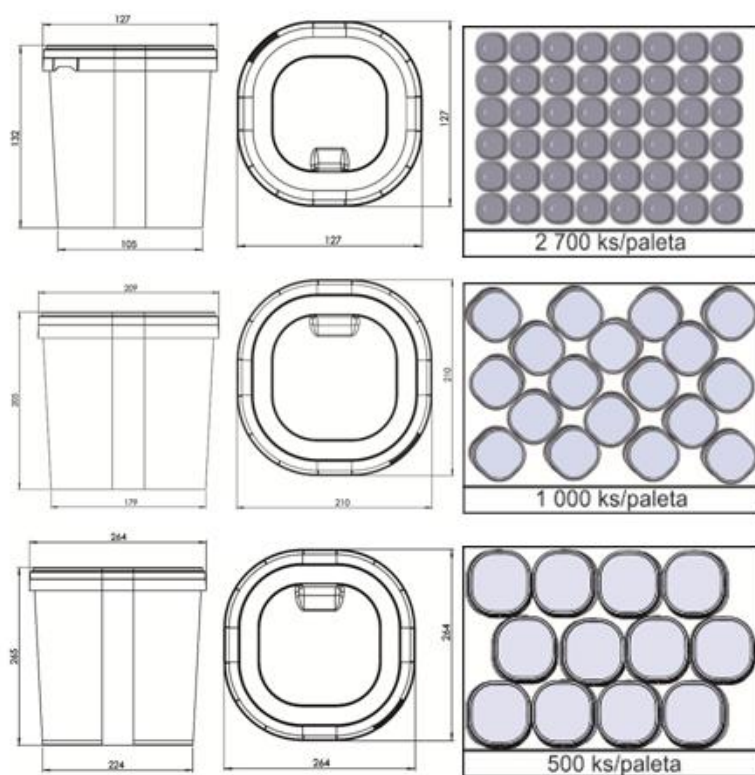
Na základě získaných informací o potenciální konkurenci byl proveden rozbor konkurenčních firem z hlediska tvaru produktu, jeho kvality a funkčnosti. Firma porovnávala svoje konkurenční výhody, příležitosti a hrozby s konkurencí.

Hlavní výhoda byla spatřována v zaobleném čtvercovém tvaru. Jednak z hlediska neokoukaného designu. Jiné firmy na trhu nenabízejí daný tvar, zaměřují se především

na kulaté a oválné tvary. Dále především z pozice skladovatelnosti a uspořádání obalů na paletu. Stejný objem kbelíku zajišťuje lepší skladovatelnost výrobků na paletu při přepravě v porovnání s konkurenčním produktem. Na druhé straně nemohl být nový tvar navržen s převratnou novostí. Z toho důvodu, že potenciální odběratelé, a zároveň odběratelé konkurenčních produktů, již mají zavedené a uzpůsobené etikety na konkrétní typy obalů. Ty by na nový kbelík nemusely přesně sedět. Cílem společnosti bylo navrhnout tvar, který by nevyžadoval změny v provedení etikety, čímž si společnost zajistila neodmítnutí odběratelů. Výhoda, spatřována ve sledovaném trendu obalů, je ovšem i nevýhodou, a to proto, že cílový trh je již nasycen konkurencí. Společnost se bude muset na trhu prosadit a úspěch vidí v novém tvarovém provedení. Právě to by mohlo být pro trh zajímavé.

4. Realizace konceptu

Návrh byl předložen designéřskému studiu, které na základě požadavku firmy zpracovalo veškeré technické výkresy, 3D vizualizace a tvorbu strukturálního designu, viz obr. 8.



Obr. 8: Technické specifikace a balení

Zdroj: Interní zdroje společnosti Dřevoplast Ludvík s r.o.

Zpracovaný koncept byl ukázán hlavním zákazníkům společnosti Dřevoplast Ludvik s r.o. Tím společnost získala zpětnou vazbu, zda je návrh pro spotřebitele přitažlivý, a potažmo zvýšila pravděpodobnost přijetí inovace trhem.

5. Výroba prototypu

Technické výkresy a 3D vizualizace napomohly k tvorbě prototypů. Na jejich vývoji společnost Dřevoplast Ludvík s r.o. spolupracovala s Fakultou strojní Technické univerzity v Liberci, katedrou výrobních systémů, pomocí 3D tisku dílů technologií Rapid Prototyping. Prototypy byly opět představeny hlavním zákazníkům jako prezentační modely pro lepší představu a přizpůsobení další práce na vývoji výrobku. Prototypy byly představovány s ohledem na možné požadavky zákazníků a s možností nabídky prodeje v následujícím časovém horizontu. Výhodou těchto prezentačních modelů je jejich rychlá konstrukce sloužící ke konkrétnějšímu a fyzikálnějšímu představení konceptu. Prototypy zvyšují spolehlivost testování, možnost doladit výrobek po funkční nebo tvarové stránce, pomohou zjistit a odstranit nedostatky před vynaložením financí do výroby forem v další fázi inovačního procesu.

6. Příprava výroby a prověřkové testy

Po kladné odezvě zákazníků firma zahájila výběrové řízení pro dodavatele výrobních nástrojů. Následně byla uložena zakázka výrobcí forem. Tato fáze inovačního procesu zabrala nejvíce času. Vstřikovací formy výrazně ovlivňují konečnou kvalitu výrobku, je nutné nepodcenit samotný výběr výrobců a celou dobu konstrukce forem. Vstřikovací formy musejí zajistit přesné rozměry výrobků a umožnit jejich snadné vyjmutí z formy. První vzorkování shledalo nedostatky v těsnosti výlisků, které musely být odstraněny z důvodu zabezpečení kvality výrobku. Po odstranění těchto nedostatků dodavatelem forem proběhly interní a externí prověřkové testy finálního produktu pro doladění konečné jakosti. V rámci zajištění kvality výrobku byla taktéž testována vhodnost vstupního materiálu, jež musela vyhovovat výrobě produktů použitelných v odlišných produktových odvětvích zákazníků. Po posouzení jednotlivých materiálů bylo provedeno výběrové řízení dodavatelů a jejich volba.

Interní prověřkové testy probíhaly v podniku a zahrnovaly např.:

- Prověření těsnosti víka s vědrem.
- Snadnost manipulace při otevírání víka.
- Hmotnostní a zátěžové zkoušky.
- Funkčnost bezpečnostní plomby aj.

Externí prověřkové testy jsou prováděny zkušebnou obalů a obalových materiálů. Zkušebny jsou nezbytné pro kontrolu dodržování kvality a požadovaných standardů zejména obalů určených k balení a přepravě nebezpečného zboží. Společnost Dřevoplast Ludvík s r.o. při testování obalů spolupracuje s firmou CIMTO, s. p., centrem pro informace a mechanické testování obalů. Veškeré zkoušky jsou prováděny Akreditovanou laboratoří s respektováním mezinárodních předpisů, národních právních předpisů a technických norem dle Zákona č. 22/1997 Sb. o technických požadavcích na výrobky. Externí prověřkové testy zahrnovaly např.:

- Zkoušku rázu při volném pádu.
- Zkoušku horizontálního rázu.
- Zkoušku těsnosti.
- Zkoušku opakovatelného otřesu.
- Zkoušku propustnosti prachu.
- Zkoušku roztržením aj.

V rámci prověřkových testů a dodržení kvality musel být použit vhodný materiál k výrobě produktu, splňující zdravotní atesty. To z důvodu využití obalových materiálů i pro potravinářský průmysl. Veškeré výrobky přicházející do styku s potravinami jsou posouzeny Zdravotním ústavem Hradec Králové dle Vyhlášky Ministerstva zdravotnictví č. 38/2001 Sb. o hygienických požadavcích na výrobky určené pro styk s potravinami a pokrmů a Nařízením Evropské komise č. 10/2011 o materiálech a předmětech z plastu určených pro styk s potravinami. Laboratorní testy posuzují ovlivnění senzorických vlastností modelových potravin či obsah kovů ve výluhu. Na základě provedených laboratorních testů byl vydán posudek o zdravotní nezávadnosti výrobků.

7. Příprava prodeje a výroba série jednorázových obalů

Současně s doladováním technických parametrů u konstrukce forem a jakosti výrobků probíhala prvotní propagace výrobkové řady. Ta zahrnovala navrzení a spuštění podpůrného webu, tištění propagačních letáků, které byly v rámci vánoční korespondence rozesílány hlavním, a potažmo potenciálním zákazníkům společnosti. Byl vymyšlen slogan, viz níže, proto, aby zaujal a podpořil prodej. Slogan má vyjadřovat hravost a možnost rozmanité variability v barevném provedení výrobku.

„Obaly, které nás baví“

Taktéž tato fáze zahrnovala návrh a výběr názvu pro produktovou sérii s ohledem na zacílení trhu. Společnost Dřevoplast Ludvík s.r.o. by se chtěla s touto sérií prosadit nejen na tuzemském trhu, ale i na trhu světovém, z tohoto důvodu byl volen anglický název, jenž by k tomu měl dopomoci. Produktová série kbelíků ve třech objemech je značena názvem „**dl-buckets**“ – **dl** představuje počáteční písmena názvu společnosti Dřevoplast Ludvík s.r.o., **buckets** je převzato z anglického jazyka pro slovo kbelíky. Každý jednotlivý typ kbelíku dle objemu je značen DL-B a příslušným kódem vyjadřujícím použitelný objem. Zároveň bylo navrženo logo, viz obr. 9, zobrazující podobiznu kbelíku. Ta je pak doplněna o název výrobkové série.



Obr. 9: Logo výrobkové série *dl-buckets*

Zdroj: Interní zdroje společnosti Dřevoplast Ludvík s.r.o.

Zaměstnanci byli před zahájením výroby proškoleni a seznámeni s postupem produkce. Samostatně probíhá lis vědra, víka i ucha. Výlisek ucha je následně ručně spojován s vědrem. Společnost nabízí v sérii *dl buckets* tyto 3 typy kbelíků, viz obr. 10, s. 70, značené dle použitelného objemu:

- DL-B 13 do 1300 ml.
- DL-B 58 do 5800 ml.
- DL-B 118 do 11800 ml.



Obr. 10: Série dl-buckets

Zdroj: Interní zdroje společnosti Dřevoplast Ludvík s r.o.

Série kbelíků je pro společnost výrobek, odběratel přejímá tento výrobek jako obal pro svůj vlastní produkt. Společnost musí zajistit, aby byl výrobek dopraven zákazníkovi nepoškozen. Balení zajišťuje ochranu těchto výrobků při jejich distribuci, jejich funkčnost, vzhled a jiné vlastnosti. Při expedici jsou jednotlivé velikosti kbelíků baleny na palety proložené papírem a zabaleny do fólie. Kbelíky v malém objemu a v menším množství mohou být baleny do papírových kartonů. Samostatně se balí víko a vědro s držadlem a kbelíky se stohují na sebe. Tvar výrobků umožňuje při expedici jednotlivých velikostí výrobků optimalizovat jejich množství na paletu, viz tab. 11.

Tab. 11: Optimalizace množství na paletu

| Kód výrobku | Objem | Balení |
|-------------|----------|----------------|
| DL-B 13 | 1300 ml | 2700 ks/paleta |
| DL-B 58 | 5800 ml | 800 ks/paleta |
| DL-B 118 | 11800 ml | 396 ks/paleta |

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti Dřevoplast Ludvík s r.o.

Balení kbelíků obsahuje štítek s informacemi. Ten usnadňuje další činnosti s balením. Informace mohou vycházet z požadavků zákazníků nebo od firmy samotné. Především se uvádí množství, kód výrobku, výrobce, odběratel, datum výroby, číslo směny, podpis skladníka, datum expedice atd.

4.1.1 Současný stav inovace (duben 2013)

V současné době probíhá výroba jednotlivých typů kbelíků, avšak kapacita výroby zatím nedosahuje očekávaných požadavků. Společnost Dřevoplast Ludvík s.r.o. se osobně iniciuje a hledá další možné potenciální odběratele, podporuje prodej posíláním vzorků potenciálním zákazníkům, renovuje staré internetové stránky a vytváří nové propagační letáky na sérii dl-buckets.

4.2 Financování inovačního projektu

Výdaje spojené s přípravou a realizací inovace jsou financovány z vlastního kapitálu společnosti Dřevoplast Ludvík s.r.o., kterého bylo dosaženo podnikatelskou činností v minulých letech. Společnost upřednostňuje veškeré aktivity hradit z vlastních zdrojů, respektive z nerozděleného zisku z minulých let, a nezadlužovat se u ostatních subjektů či finančních ústavů. Výhodou financování projektu z vlastních zdrojů je jejich rychlost získání. Podnik nemusí získávat důvěru investorů, může financovat i rizikovější investice a nedochází k jeho zadlužení. Vynaložené náklady na představený inovační projekt jsou uvedeny v tab. 12.

Tab. 12: Rozpočet nákladů na 3 typy kbelíků

| | DL-B 13 | DL-B 58 | DL-B 118 | Celkem |
|--------------------------------|-------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Průzkum trhu | - | - | - | 3 500 Kč |
| Designérské studio | - | - | - | 30 000 Kč |
| Prototyp rapid | - | - | - | 20 000 Kč |
| Formy na vědro a víko | 710 000 Kč | 1 487 000 Kč | 1 581 000 Kč | 3 778 000 Kč |
| Forma na ucho | 150 000 Kč | 160 000 Kč | 160 000 Kč | 470 000 Kč |
| Zkušební laboratoř CIMTO | - | - | - | 75 000 Kč |
| Zdravotní ústav Hradec Králové | - | - | - | 61 600 Kč |
| Tvorba internetových stránek | - | - | - | 25 000 Kč |
| Testovací materiál | - | - | - | - Kč |
| Propagace | - | - | - | 30 000 Kč |
| CELKEM | 941 700 Kč | 1 728 700 Kč | 1 822 700 Kč | 4 493 100 Kč |

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti Dřevoplast Ludvík s.r.o.

Tab. 12 znázorňuje jednotlivé položky nákladů, které byly nezbytné pro vývoj tří typů kbelíků. Většina nákladů zahrnuje celkovou výši a nerozpočítává se mezi jednotlivé typy kbelíků. Znamená to, že celkový výdaj se vztahuje na všechny typy a konkrétní výdajová položka byla prováděna společně. Poslední řádek tabulky zahrnuje celkové vyčíslení vynaložených výdajů na všechny typy kbelíků. Podle aritmetického průměru společných nákladů bylo zjištěno možné vyčíslení nákladů na jednotlivý typ kbelíku.

Největší náklad představuje položka zhotovení forem pro vstřikování plastu. Formy byly konstruovány u dvou dodavatelů. Celkem bylo vyrobeno devět forem. Šest forem na vědro a víko ve třech velikostech jedním dodavatelem a tři formy pro tři velikosti držadel dalším dodavatelem. Jak již bylo řečeno, společnost Dřevoplast Ludvík s r.o. tento projekt realizuje z vlastní iniciativy, proto jsou vstřikovací formy hrazeny z vlastních zdrojů. Ostatní položky se pohybují v nižších cenových relacích.

Důležitou součástí nákladů je položka zahrnující prověřkové testy. Zdravotní ústav Hradec Králové kontroluje dodržování stanovených hygienických norem pro styk výrobku s potravinami a pokrmů. Zkušební laboratoř CIMTO a.s. zajišťuje zkušebnou obalů dodržení kvality a požadovaných standardů na obaly a materiály. Další náklady vynaložené na vývoj výrobku jsou spojené s tvorbou designu kbelíků. Tyto náklady zahrnují výkresové práce, 3D modely a jejich převedení do konstrukce Rapid prototypů. Náklady na propagaci zahrnující fotografickou dokumentaci výrobní řady, propagační letáky, rozesílání vzorků potenciálním odběratelům, tvorbu a rekonstrukci internetových stránek atd. Testovací materiál byl poskytnut dodavateli zadarmo v množství sloužícím jako testovací vzorek.

4.3 Právní předpisy o obalech

V kapitole jsou vymezeny nejdůležitější právní předpisy vztahující se k řešení problematice uvedení nového výrobku na trh. Výrobek, který je společností uváděn na trh, slouží jako ochranný obal jiných výrobků. Ten musí splňovat stanovené požadavky dle jednotlivých zákonů z hlediska použitého materiálu a oblasti jeho využití. Dále je řešena otázka odpadů z obalů a jejich recyklace.

4.3.1 Zákon č. 477/2001 Sb., o obalech

Základním právním předpisem⁴⁹ ustanovujícím práva a povinnosti podnikajících právnických a fyzických osob při nakládání s obaly a jejich uvádění na trh a nakládání s odpady z obalů je Zákon č. 477/2001 Sb., o obalech. Účel zákona je chránit životní prostředí předcházením vzniku odpadů z obalů, a to zejména snižováním hmotnosti, objemu a škodlivosti obalů a chemických látek. Zákon definuje, co to je obal, kdo obal uvádí na trh, jaké jsou základní povinnosti osob uvádějících obal do oběhu, aj.

Za obal se dle zákona rozumí⁵⁰ výrobek zhotovený z materiálu jakékoli povahy určený k pojmutí, ochraně, manipulaci, dodávce či prezentaci výrobků určených pro spotřebitele nebo pro konečného uživatele. Obaly jsou dále členěny do tří kategorií:

1. *Prodejní* – Obal v místě nákupu tvoří prodejní jednotku pro spotřebitele či konečného uživatele.
2. *Skupinový* – Obal v místě nákupu tvoří skupinu určitého počtu prodejních jednotek, která je prodávána spotřebiteli nebo konečnému uživateli, anebo slouží jako pomůcka pro umístění do regálů v místě prodeje a může být z výrobku odstraněna, aniž by byla ovlivněna vlastnost tohoto obalu.
3. *Přepravní* – Obal sloužící k usnadnění manipulace s určitým množstvím prodejních jednotek nebo skupinových obalů a přepravy tak, aby se při manipulaci a přepravě předešlo jejich poškození.

Upřesňující informace o tom, co obal je a co už není, jsou dále definovány⁵¹ v příloze č. 1 tohoto Zákonu č. 477/2001 Sb. o obalech, kde jsou kritéria a názorné příklady, jež obal dále specifikují.

⁴⁹ Zákon č. 477/2001 Sb., o obalech. [online]. 1998-2013, [vid. 2013-03-15]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obaly>.

⁵⁰ Tamtéž.

⁵¹ Tamtéž.

Mezi základní povinnosti osob uvádějících na trh obal patří především⁵²:

- Omezit objem těžkých kovů a nebezpečných látek v obalech.
- Zajistit co nejmenší hmotnost a objem obalu s cílem snížit množství odpadu z obalů.
- Dosahovat souladu látek obsažených v obalu s limitními hodnotami stanovenými zvláštními právními předpisy.
- Umožnit opakovatelné použití obalu, anebo využití obalu za obvyklých podmínek alespoň jedním z těchto postupů - *recyklace* (odpad z obalu je přeměněn ve výrobek nebo surovinu), *energetické využití* (použití obalu způsobem obdobným jako paliva k výrobě energie) nebo *organická recyklace* (aerobní nebo anaerobní zpracování biologicky rozložitelných částí).

Zákon o obalech neukládá povinnost značit obalové materiály. Pokud⁵³ se osoba uvádějící obal na trh nebo do oběhu rozhodne značit materiál, ze kterého byl vyroben, je povinna provést toto označení v souladu s právem Evropského společenství. Identifikační značení konkrétně vychází z rozhodnutí komise 97/129/ES. Toto zavedlo identifikační systém pro obalové materiály podle Nařízení Evropského parlamentu a Rady 94/62/ES o obalech a obalových odpadech.

Identifikační značky informují o druhu materiálu, z něhož je obal vyroben, viz tab. 13, s. 75, a slouží ke třídění obalů po jejich použití do jednotlivých sběrných kontejnerů. Značka se skládá z identifikačního kódu a z grafické značky, nebo pouze z písmenného identifikačního kódu. Obal může být značen potiskem, vytlačením, vyražením nebo jiným způsobem. Značení musí být odolné a trvanlivé.

⁵² Zákon č. 477/2001 Sb., o obalech. [online]., viz⁴⁹.

⁵³ Tamtéž.

Tab. 13: Identifikační kódy plastů

| MATERIÁL | POUŽITÍ | PÍSEMNÝ KÓD | ČÍSELNÝ KÓD |
|--|---|-------------|-------------|
| Polyetylentereftalát | Nápojové láhve aj. | PET | 1 |
| Polyetylen (lineární, s vysokou hustotou) | Tvrdé plastové obaly např. dózy na kosmetiku, přepravky, kanistry aj. | HDPE | 2 |
| Polyvinylchlorid | Tvrdé, polotuhé a elastické výrobky např. stavební trubky, hračky aj. | PVC | 3 |
| Polyetylen (rozvětvený, s nízkou hustotou) | Např. fólie, igelitové tašky, pytlíky aj. | LDPE | 4 |
| Polypropylen | Např. misky a kelímky na pokrmy, tkaniny, koberce aj. | PP | 5 |
| Polystyren | Např. tkaniny, vlákna, pěnový polystyren jako izolace aj. | PS | 6 |

Zdroj: Interní zdroje společnosti Dřevoplast Ludvík s r.o.

4.3.2 Hygienické normy

Veškeré materiály a předměty⁵⁴ určené pro styk s potravinami musí splňovat požadavky Nařízení Evropského parlamentu a Rady č. 1935/2004 o materiálech a předmětech určených pro styk s potravinami. Účelem tohoto nařízení je zajistit ochranu lidského zdraví a zájmu spotřebitelů a nezpůsobit nepřijatelnou změnu ve složení potravin nebo zhoršení jejich vlastností.

Další podstatnou normou⁵⁵ je Vyhláška Ministerstva zdravotnictví č. 38/2001 Sb. o hygienických požadavcích na výrobky určené pro styk s potravinami a pokrmy. Tato vyhláška zpracovává příslušné předpisy Evropských společenství a upravuje v návaznosti na tyto předpisy hygienické požadavky na materiály a předměty určené pro styk s potravinami.

⁵⁴ EUROPA. Nařízení Evropského parlamentu a Rady č. 1935/2004 [online]. 2013, [vid. 2013-03-15]. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2004:338:0004:0017:CS:PDF>.

⁵⁵ Vyhláška Ministerstva zdravotnictví č. 38/2001 Sb. [online]. 2013, [vid. 2013-03-15]. Dostupné z: <http://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=50826&nr=38~2F2001&rpp=15#local-content>.

Požadavky⁵⁶ na složení výrobků určených pro styk s potravinami musí splňovat hygienické požadavky a limity, a musí být ověřovány za podmínek a podle pravidel stanovených vyhláškou a předpisem Evropských společenství. Dodavatel obalových materiálů a předmětů určených pro styk s potravinami je povinen vystavit písemné „*Prohlášení o shodě*“. Písemné prohlášení o shodě obsahuje např.:

- Jméno a adresu firmy, která vyrábí materiál nebo výrobek.
- Název výrobku, identifikaci výrobku.
- Datum vydání prohlášení.
- Prohlášení, že je výrobek v souladu s požadavky plynoucími z příslušné legislativy.

Materiály a předměty⁵⁷ určené pro styk s potravinami musí být označeny symbolem znázorňujícím skleničku a vidličku nebo musí být připojeno slovo „*pro styk s potravinami*“. Informace musí být uvedena viditelně, musí být zřetelně čitelná a nesmazatelná.

4.3.3 Nařízení o materiálech a předmětech z plastu

Toto nařízení⁵⁸ je zvláštním opatřením ve smyslu čl. 5 odst. 1 Nařízení Evropského společenství č. 1935/2004, které stanovuje zvláštní pravidla pro bezpečné používání materiálů a předmětů z plastů určených pro styk s potravinami, požadavky pro výrobu těchto předmětů a jejich uvádění na trh. Pro výrobu plastových předmětů je povoleno používat pouze látky zařazené do seznamu povolených látek Unie. Materiály a předměty z plastu nesmějí uvolňovat své složky do potravin v množství překračujícím specifické migrační limity. Tyto jsou vyjádřeny v miligramech látky na jeden kilogram potravin. Výrobky z plastu nesmějí do potravin uvolňovat své složky v množství přesahujícím 60 miligramů složek uvolněných na kilogram potravin.

⁵⁶ Vyhláška Ministerstva zdravotnictví č. 38/2001 Sb. [online]., viz⁵⁵.

⁵⁷ Tamtéž.

⁵⁸ EUROPA. Nařízení Evropského parlamentu a Rady č. 1935/2004 [online]., viz⁵⁴.

4.3.4 EKO-KOM

EKO-KOM, a.s. je⁵⁹ autorizovaná obalová společnost působící v České republice. Rozhodnutí o autorizaci bylo společnosti vydáno Ministerstvem životního prostředí dne 28. března 2002 dle zákona č. 477/2001 Sb., o obalech, a rozumí se jím oprávnění zajišťovat sdružené plnění povinností zpětného odběru a využití obalů.

Povinnosti zpětného odběru a využití obalů vyplývající ze zákona mají osoby, které uvádějí obaly či balené výrobky na trh nebo do oběhu, tzn. plniči obalů, distributoři baleného zboží a obchodníci. Tyto osoby mohou pro splnění výše uvedených povinností uzavřít smlouvu o sdruženém plnění se společností EKO-KOM, a.s. Ta prostřednictvím systémů tříděného sběru v obcích a činnosti osob oprávněných nakládat s obalem zajišťuje sdružené plnění povinnosti zpětného odběru a využití odpadů z obalů a podílí se na financování nákladů spojených se sběrem, svozem, tříděním a využitím obalového odpadu. Systém tedy plyne ze dvou zákonných povinností dle Zákona o obalech, a to z povinnosti zpětného odběru a využití odpadu z obalů pro osoby uvádějící na trh či do oběhu obaly nebo balené výrobky, a z povinnosti obce a měst třídit a využívat komunální odpad⁶⁰.

Systém společnosti EKO-KOM, a.s. vychází z modelů evropských zemí a lze jej stručně charakterizovat tak, že na jedné straně - *příjmové*, společnost uzavírá smlouvy o sdruženém plnění s osobami uvádějícími obaly na trh či do oběhu. Od těchto osob společnost přijímá platby, jejichž výše je závislá na výši vykazované produkce obalů, a na základě smluvního vztahu shromažďuje údaje o produkci obalů. Na straně druhé - *výdajové*, společnost uzavírá smlouvy o zajištění zpětného odběru a recyklaci z odpadů z obalů s obcemi a osobami oprávněnými k nakládání s odpadem. Tyto subjekty jsou povinny vést evidenci o množství zpětně odebraného a využitelného odpadu z obalů, na jejímž základě společnost EKO-KOM, a.s. přispívá finančními prostředky na systémy sběru, třídění

⁵⁹ EKO-KOM. *Průvodce systémem EKO-KOM* [online]. 2011. [vid. 2013-03-15]. Dostupné z: http://www.ekokom.cz/uploads/attachments/Klienti/pruvodce_systemem_EKOKOM.pdf.

⁶⁰ Tamtéž.

a využití obalového odpadu. K přehlednější představě o systému EKO-KOM slouží obr. 11⁶¹.



Obr. 11: Schéma systému EKO-KOM

Zdroj: EKO-KOM, dostupné z: viz⁵⁹

Společnosti EKO-KOM, a.s. byla udělena dne 7. září 2000 licence od organizace PRO EUROPE k užívání značky *Zelený Bod*, viz obr. 12, na území České republiky. Touto skutečností bylo potvrzeno, že společnost splňuje požadavky dle předpisů EU na systémy pro zajištění využití obalového odpadu.



Obr. 12: Zelený bod

Zdroj: EKO-KOM, dostupné z: viz⁵⁹

⁶¹ EKO-KOM. *Průvodce systémem EKO-KOM* [online]., viz⁵⁹.

Značit obaly, distribuované v České republice, značkou *Zelený Bod*, je možné pouze se souhlasem autorizované obalové společnosti EKO-KOM, a.s. *Zelený bod* je zároveň ochrannou známkou vyjadřující skutečnost, že za obal byl uhrazen finanční příspěvek organizací zajišťující zpětný odběr odpadů z obalů. EKO-KOM, a.s. je nositelem práv na území České republiky. Ochrannou známku tedy mohou používat pouze podnikatelské subjekty, které se společností uzavřely smlouvu o sdruženém plnění a jsou zároveň jejími klienty. Značka *Zelený Bod* nesmí být používána klienty společnosti v žádném jiném kontextu a nesmí být doplněna dalším textem⁶².

⁶² EKO-KOM. *Průvodce systémem EKO-KOM* [online]., viz⁵⁹.

5 Návrh zavedení nového produktu na trh

Kap. 4.1 poskytla údaje o řízení inovace společností Dřevoplast Ludvík s r.o. Ty jsou nezbytné pro vypracování závěrečné kapitoly diplomové práce. Cílem dané kapitoly je zhodnotit analyzovaný inovační záměr s průběhem řízení inovace podle metodického postupu z odborné literatury a poskytnout možné návrhy v řízení produktové inovace s ohledem na typ výrobku a podnikání malého a středního podniku.

Pro vypracování metod postupu řízení inovací a uvedení výrobku na trh se vychází z teoretické části diplomové práce a z publikace Kotlera⁶³. Podkapitola 5.1 shrnuje zjištěné poznatky do tab. 14, s. 86.

1. Vznik invence – sledování signálů

První fáze inovačního procesu je jedna z nejdůležitějších fází v celém procesu řízení vývoje nového produktu. Inovační proces vychází ze sběru informací o vnitřním a vnějším prostředí podniku, jež tvoří datovou základnu pro vznik invence. Cíl výchozího kroku spočívá v analýze požadavků a přání trhu ze současného i budoucího pohledu a hledání příležitostí podniku. Pochopení potřeb trhu výrazně ovlivňuje závěrečný úspěch přijetí nového výrobku. Strategická situační analýza probíhala ve společnosti Dřevoplast Ludvík s r.o. především osobním vjemem a vidinou potenciálu v konkurenčním provedení obalu. Pozorování konkurenční nabídky daného výrobku poskytlo důležité informace o současném trendu trhu obalového materiálu a jeho všestranném využití v různých podnikatelských činnostech. Osobní průzkum trhu byl podpořen analýzou konkurence, nabízející daný výrobek, a analýzou jejich odběratelů. Analýza odběratelů nebyla zpracována v potřebném rozsahu umožňujícím zhodnocení závěru o úspěšnosti přijetí nového produktu. Výstup z pozorování a analýz poskytl pohled na současný trend v oblasti obalování výrobků a materiálů, ale nebyly poskytnuty informace o možném vývoji obalového trendu do budoucna. Bylo by vhodné doplnit výzkum o podrobnější analýzu potenciálních zákazníků sběrem informací o jejich přáních a požadavcích na obalový materiál. Shromáždění dat by mohlo být učiněno prostřednictvím dotazování ve formě

⁶³ KOTLER, P. *Marketing management*, viz¹².

on-line dotazníků dostupných na webových stránkách podniku, osobního dotazování zákazníků atd. Analýza získaných informací by mohla mít rozhodující vliv na provedení obalu. Taktéž by neměla být opomíjena analýza konkurence z odlišného odvětví, jež by mohla nabízet alternativní obal v jiném materiálovém provedení a možný rozvoj nové technologie. Na druhé straně není potřeba zpracovávat analýzu budoucnosti, např. Delfskou metodou⁶⁴, jež by byla vhodná pro průlomové inovace v podobě uvádění úplně nových a technicky vyspělejších produktů.

2. Generování nápadů

Rozbor situační analýzy trhu poskytne potřebné informace o jeho potřebách a přáních, jež v dalším kroku inovačního procesu slouží jako datová základna pro tvorbu námětů. Nápady pro vývoj nového výrobku mohou pocházet z interních zdrojů společnosti a zdrojů externích, získaných z jejího okolí. Nejčastěji používané nástroje vzhledem ke generování námětu v rámci podniku jsou brainstorming a interview s osobami vně společnosti, např. dodavateli, odběrateli, zákazníky atd. Společnost Dřevoplast Ludvík s r.o. viděla potenciál v provedení obalu ve tvaru kbelíku, z tohoto důvodu nebyly hledány nové nápady obalového materiálu. Pozornost společnosti byla směřována na imitaci konkurenční nabídky s cílem odlišit se v tvarovém provedení. Tvar kbelíku byl konzultován v kruhu vedení podniku. Vzhledem k velikosti podniku nejsou tvořeny speciální útvary pro vývoj a výzkum. Daná produktová inovace by mohla být podpořena spoluprací s řadovými zaměstnanci a zákazníky, jež by mohli mít zkušenosti s konkurenčním výrobkem a mohli by poskytnout cenné informace vzhledem k tvorbě návrhu. Shromažďování informací by opět mohlo probíhat na základě dotazování ohledně zkušeností s obdobným typem výrobku. Konkrétně hledané údaje by se mohly týkat např. velikosti objemu, uzpůsobení výrobků při přepravě a jejich skladování, typu prodejního místa, výhod a nevýhod konkurenční nabídky atd.

⁶⁴ Vícetupňové dotazování expertů o definování a odhadování trendů v oblasti zkoumaného problému.

3. Selekce, výběr a hodnocení nápadů

Málo pravděpodobné náměty na úspěch vývoje a výroby z důvodu technické proveditelnosti, nesouladu předmětu podnikání, finančního zatížení atd. je nutné v této fázi vyloučit. Jejich podpora přesunu do dalších fází by byla spojena se značnými náklady. Daná fáze inovačního procesu nebyla společností Dřevoplast Ludvík s r.o. realizována vzhledem k zaměření pouze na jeden námět, příznivé finanční situaci podniku a zkušenostem s výrobou obdobných typů výrobků. V rámci analyzovaného inovačního projektu společnosti Dřevoplast Ludvík s r.o. není potřeba fázi více rozpracovávat.

4. Vývoj a testování konceptu

Vybrané atraktivní nápady se provádějí do konceptů, v podobě např. technických výkresů, 3D simulací, virtuálních pohledů, maket atd., sloužících k fyzičtější představě výrobku. V počáteční fázi vývoje konceptu je vhodné spolupracovat se zákazníky z důvodu jeho posouzení vnějším okolím a zajištění zpětné vazby o možném úspěšném přijetí výrobku trhem. Společnost Dřevoplast Ludvík s r.o. navrhla koncept samostatně ve spolupráci s designérským studiem a s konečnou verzí konceptu byli následně seznámeni hlavní zákazníci společnosti. Cílem posouzení konceptu byla snaha získat kladné a záporné připomínky, jež by mohly být do konceptu dopracovány před samotnou výrobou produktu. Daná fáze byla společností Dřevoplast Ludvík s r.o. realizována dle metodických postupů a není nutné ji dále rozvíjet.

5. Tvorba marketingové strategie

Důležitým krokem v dané fázi inovačního procesu je stanovení cílového trhu, provedení jeho segmentace a určení marketingového mixu. Nový výrobek je společností Dřevoplast Ludvík s r.o. uváděn na průmyslový trh bez mezičlánků. Výrobek v podobě kbelíku je uzpůsoben pro použití různých produktů a materiálů jako ochranný obal. Splňuje normy pro styk s potravinami i normy pro nebezpečné materiály. Všestranné využití výrobku umožňuje provést segmentaci cílového trhu z hlediska odvětví odběratele. Vzhledem k povaze výrobku a obchodu v rámci B2B⁶⁵ není potřeba segmentaci trhu

⁶⁵ Z anglického termínu Business to Business (Obchodník – Obchodník) označující obchodní vztahy mezi společnostmi.

provádět. Z daného důvodu byl volen nediferencovaný marketing a oslovení potenciálních zákazníků jednotným marketingovým mixem. V rámci segmentace trhu by bylo vhodné doplnit analýzu segmentace poskytující informace o možných potencionálních odběratelích z hlediska jednotlivých odvětví, např. pomocí klasifikace ekonomických činností CZ-NACE, a pomocí toho zvýšit úspěšnost a prodejnost výrobků.

6. Ekonomický plán

Ekonomický plán by měl obsahovat údaje o odhadovaném prodeji, odhadovaných nákladech a zisků z důvodu zajištění stanovených cílů podniku. Společnost Dřevoplast Ludvík s.r.o. nevěnovala tomuto kroku důslednou pozornost. Hrubé odhady byly realizovány, avšak nebyly např. rozpracovány v podobě ekonomického plánu v pesimistické a optimistické variantě. Bylo by vhodné ekonomickou analýzu o tyto plány doplnit, aby došlo ke snížení rizika neúspěchu projektu. Pokud by plán byl natolik rizikový, měla by společnost od vývoje výrobku upustit.

7. Vývoj výrobku

Fáze zahrnuje vývoj nového výrobku a technické přípravy výroby, dává odpověď na to, zda lze koncepci převést do technicky a komerčně vhodné podoby v podobě prototypů, jež by měly splňovat veškeré vlastnosti zjištěné z průzkumu potenciálních zákazníků. Následuje jejich testování a výběrové řízení dodavatelů materiálů a strojů. Společnost Dřevoplast Ludvík s.r.o. pracovala dle uvedených metodických postupů, není potřeba z hlediska dané inovace se touto fází více zajímat. Hlavním cílem společnosti bylo dostat jakostních požadavků forem a materiálů nezbytných pro konečné použití výrobku v různých odvětvích, kterých docílila pomocí prověřkových testů a dostáním hygienických norem.

8. Marketingový test

Zkušební uvedení výrobku na trh a testování jeho marketingové strategie v tržních podmínkách slouží k získání zkušenosti s marketingovým mixem dříve, než se produkt celoplošně zavede na trh. U průmyslového zboží se preferují testy použití produktu a obchodní veletrhy. Výrobek společnosti Dřevoplast Ludvík s.r.o. byl testován intuitivně malou skupinkou zákazníků a pracovníky podniku zkušebním používáním produktu. Test zahrnoval manipulaci otevírání víka od vědra kbelíku. Na základě získané zpětné

vazby od zákazníků a pracovníků byl vyhodnocen stav produktu. Není potřeba danou fázi inovačního procesu v rámci analyzovaného výrobku více rozvádět. Marketingový test v podobě obchodních veletrhů by bylo vhodné použít u jiného druhu výrobku. Výrobek společnosti Dřevoplast Ludvík s.r.o. je klasifikován jako průmyslový produkt s jednoduchými vlastnostmi a obdobný typ produktu je na trhu již uveden. Společnost může dedukovat jeho přijetí trhem podle analýzy konkurence, jenž by mohla být doplněna o prognózy získané odvozením z difúze a adopce od podobných výrobků zahrnutých ve výrobním portfoliu společnosti i konkurence.

9. Komeracionalizace

Nejdůležitější v této fázi je zvolit správné načasování a propagaci výrobku. Společnost Dřevoplast Ludvík s.r.o. vstupuje na trh s obdobným typem výrobku, jenž byl trhem přijat na základě konkurenční nabídky. Daná skutečnost přináší podniku výhody i nevýhody pro opětovné přijetí výrobku trhem. Výhody jsou spatřovány ve vynaložených nákladech na propagaci konkurencí a informování trhu o vhodnosti a praktičnosti obalu ve tvaru kbelíku. Tento krok společnost Dřevoplast Ludvík s.r.o. již uskutečňovat nemusí. Na druhé straně se společnost musí mezi konkurencí prosadit s novým tvarovým provedením, pomocí vhodně zvoleného nástroje marketingové komunikace. Vhodné zvolení načasování uvedení výrobku nebylo společností řešeno s ohledem na jeho vlastnosti. Z tohoto důvodu není potřeba načasování uvedení výrobku na trh měnit, nejedná se např. o sezónní zboží či zboží spotřební, kde by bylo vhodné se otázkou načasování více zabývat. Společnost Dřevoplast Ludvík s.r.o. usiluje s novým výrobkem o expanzi na zahraniční trh. Z tohoto důvodu by měly být uzpůsobeny marketingové komunikace a provedeny propagační materiály v anglické verzi. Tyto doposud nebyly vytvořeny.

10. Vyhodnocení projektu a ponaučení

Závěrečný krok v procesu uvedení nového výrobku na trh nebyl prozatím společností Dřevoplast Ludvík s.r.o. realizován. V průběhu vývoje projektu byly společností osvojeny nové poznatky v řízení inovačního procesu. Dané poznatky nebyly shromažďovány a analyzovány a v současnosti není realizován závěrečný rozbor, jenž by mohl posloužit jako podklad pro sestavení plánu pro budoucí tvorbu inovací. Bylo by vhodné celý proces uvedení nového výrobku na trh vyhodnotit, adoptovat nové osvědčené zkušenosti a ponaučit se z chyb.

5.1 Shrnutí výsledků

Podstatné informace získané z postupu řízení inovace společností Dřevoplast Ludvík s r.o. a rozbor teoretických poznatků řešeného problému umožnily porovnat inovační aktivity malého a středního podniku s výkladem z odborné literatury. Tab. 14, s. 86., znázorňuje jednotlivé fáze inovačního procesu v chronologickém postupu dle odborné metodiky uzpůsobené na vývoj nového výrobku společností Dřevoplast Ludvík s r.o. Hodnocení jednotlivých položek v tabulce vychází z níže uvedeného:

- (+) Úspěšně realizováno.
- (+,-) Realizováno, bylo by vhodné doplnit.
- (-) Nerealizováno, bylo by vhodné doplnit.
- (0) Není potřeba realizovat.

Pozn. analyzovaný inovační proces Společnosti Dřevoplast Ludvík s r.o. byl rozložen do 14 měsíců. Tab. 14, s. 86., znázorňuje proces inovace rozložený do 15 měsíců z důvodu dodržení časové souslednosti procesu projektu vycházející z odborné literatury.

Tab. 14: Přehled porovnání a návrhu řízení produktové inovace

| HARMONOGRAM | MĚSÍC INOVAČNÍHO PROJEKTU | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---------------------------|------|----|------|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | 6. | 7. | 8. | 9. | 10. | 11. | 12. | 13. | 14. | 15. |
| (1) VZNIK INVENCE | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.1 Strategická situační analýza | +, - | +, - | | | | | | | | | | | | | |
| 1.2 Analýza budoucnosti | 0 | 0 | | | | | | | | | | | | | |
| (2) GENEROVÁNÍ NÁPADŮ | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.1 Interní zdroje – Brainstorming | | +, - | | | | | | | | | | | | | |
| 2.2 Externí zdroje – Interview | | - | | | | | | | | | | | | | |
| (3) SELEKCE, VÝBĚR A HODNOCENÍ NÁPADŮ | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.1 Studie proveditelnosti | | + | | | | | | | | | | | | | |
| 3.2 Konečný výběr | | | + | | | | | | | | | | | | |
| (4) VÝVOJ A TESTOVÁNÍ KONCEPTU | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.1 Technické výkresy, 3D vizualizace, makety | | | + | | | | | | | | | | | | |
| 4.2 Posouzení konceptu vnějším okolím | | | | + | | | | | | | | | | | |
| (5) TVORBA MARKETINGOVÉ STRATEGIE | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5.1 Analýza segmentace | | | | +, - | | | | | | | | | | | |
| 5.2 Marketingový mix | | | | +, - | | | | | | | | | | | |
| (6) EKONOMICKÝ PLÁN | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6.1 Analýza prodeje, nákladů a zisku | | | | + | | | | | | | | | | | |
| 6.2 Optimistická a pesimistická verze | | | | - | | | | | | | | | | | |
| (7) VÝVOJ VÝROBKU | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7.1 Výroba nástrojů | | | | | | + | + | + | + | + | | | | | |
| 7.2 Vývoj prototypu | | | | | | | | | | | + | | | | |
| 7.3 Funkční a laboratorní testy | | | | | | | | | | | + | + | | | |
| 7.4 Výběrové řízení dodavatelů | | | | | + | | | | | | + | | | | |
| 7.5 Testování finálního výrobku | | | | | | | | | | | | + | | | |
| (8) MARKETINGOVÝ TEST | | | | | | | | | | | | | | | |
| 8.1 Testy použití výrobku | | | | | | | | | | | | + | | | |
| 8.2 Obchodní veletrhy | | | | | | | | | | | | 0 | | | |
| (9) KOMERCIONALIZACE | | | | | | | | | | | | | | | |
| 9.1 Volba načasování | | | | | | | | | | | | | | 0 | |
| 9.2 Propagace | | | | | | | | | | + | + | | | + | |
| (10) VYHODNOCENÍ PROJEKTU A PONAUCENÍ | | | | | | | | | | | | | | | |
| 10.1 Shromažďování a analýza dat | | | | | | | | | | | | | | | - |

Zdroj: Vlastní zpracování

Závěr

Diplomová práce pojednává o zavedení nového produktu, sloužícího jako obalový materiál, na český a světový průmyslový trh. Z pohledu teorie můžeme tento nový výrobek definovat produktovou inovací. Společnost Dřevoplast Ludvík s r.o. se rozhodla k tomuto kroku za účelem posílení své pozice, získání většího tržního podílu, udržení stávajících a získání nových potenciálních zákazníků a rozšíření portfolia výrobků.

Vzhledem k tomu, že společnost Dřevoplast Ludvík s r.o. je klasifikována jako malý a střední podnik, nejsou zpracovány pro postup realizace inovací potřebné dokumenty, které by zvýšily pravděpodobnost přijetí inovace trhem. Postup tvorby inovace je tvořen především intuitivně. Z dokumentů, které byly autorce diplomové práce poskytnuty, bylo analyzováno nejprve vnitřní a vnější prostředí podniku. Následně pohled na jednotlivé etapy zavádění nového produktu společností Dřevoplast Ludvík s r.o. a fáze uvedení výrobku na trh dle metodického postupu z odborné literatury.

Obor podnikání výroba plastových výrobků, jemuž se společnost Dřevoplast Ludvík s r.o. věnuje, je v podmínkách českého i světového trhu vysoce konkurenční. V současnosti převládá v evropském měřítku na trhu několik společností s dominantním postavením, které jsou klasifikovány především jako velké podniky. Tato skutečnost ovšem neznamená, že malý podnik by v konkurenčním boji neměl šanci na úspěch a získání tržního podílu. Existence velkých podniků nepředstavuje bariéru vstupu dalších konkurentů, ale spíše působí v roli průkopníka v zavádění technologií a uvádění nových výrobků na trh. Tento důležitý faktor mohou malé a střední podniky následovat a využít ve svůj vlastní prospěch v podobě nižších nákladů na vývoj a výzkum, který se v konečném závěru může odrazit v nižší ceně výrobků. Malý a střední podnik může následně konkurovat i podnikům velkým. Přítomnost velkého počtu konkurentů se tedy především vyznačuje v substituci výrobků v oblasti obalového materiálu. Pro získání tržního podílu je nezbytné nabízet diferencované produkty a odlišovat se od konkurenční nabídky, aby výrobky byly pro trh ojedinělé.

Analyzovaný inovační záměr v diplomové práci nebyl prvním inovačním projektem společnosti Dřevoplast Ludvík s r.o. Z pohledu společnosti jsou výsledky zavedených

výrobků na průmyslový trh úspěšné. Z tohoto důvodu nemá společnost potřebu zpracovávat postupy pro realizaci inovačního procesu a proces vývoje výrobku je řešen dle dané situace. V návaznosti na tuto skutečnost autorka diplomové práce porovnávala proces realizace inovačního procesu s procesem řízení inovace podle zavedených metodických postupů.

Výstup z porovnávání inovačních postupů poskytl návrh pro řízení analyzovaného inovačního záměru. Autorka diplomové práce shledala některé slabé stránky inovačního procesu řízeného společností Dřevoplast Ludvík s.r.o. Odstraněním těchto slabých stránek by podnik mohl dosáhnout větší pravděpodobnosti přijetí nového výrobku průmyslovým trhem a snížit riziko neúspěchu.

Nejvýraznější slabá stránka, která byla shledána, je v provedení málo podrobné analýzy potenciálních zákazníků, o jejich požadavcích a přáních na obalový materiál. Společnost Dřevoplast Ludvík s.r.o. vycházela při návrhu konceptu výrobku především z úspěchu konkurenčních podniků a současného trendu trhu. Tím je zřejmé, že společnost se zaměřila na současný stav na průmyslovém trhu, ale nezaměřila se na možné budoucí požadavky a přání zákazníků.

Slabá stránka je dále viděna v nezpracování analýzy segmentace v rámci marketingové strategie. Daná analýza by mohla zvýšit spektrum možných potenciálních odběratelů z hlediska jednotlivých odvětví a poskytnout informace o možném dalším využití obalu. Doplněním dané analýzy segmentace by podnik mohl zvýšit objem prodeje výrobků, a potažmo zisk.

Další slabou stránku autorka diplomové práce shledala v neexistenci propagace výrobku v rámci zaměření na světový cílový trh. Z poskytnutých informací a návrhu názvu produktové řady dl-buckets bylo cílem realizace inovace uspět i na trhu světovém, ale prováděná propagace produktu byla zacílena doposud pouze na trh český. Mohlo by se předpokládat, že společnost nejdříve úspěšně uvede výrobek na český trh a následně až pronikne na trh světový. A z tohoto důvodu není propagace prozatím realizována a slabá stránka ztrácí na významu.

Důležitým krokem v procesu vývoje inovace je její posouzení z ekonomického pohledu, který snižuje riziko neúspěchu. Pokud je výstup ekonomického plánu natolik rizikový, měl by podnik od vývoje inovace úplně upustit. Návrh pro společnost Dřevoplast Ludvík s r.o. je věnovat tomuto kroku větší význam a vypracovat podklady pro rizikovost projektu, např. v podobě doby návratnosti vložených investic. Dle toho se rozhodovat o dalším vývoji postupu vývoje inovace. Autorka diplomové práce se domnívá, že pokud by došlo k časnému zaznamenání výkyvů od vytyčených cílů, mohly by být společností podniknuty nezbytné kroky, kterými by se mohlo předejít neúspěchu inovace.

Ačkoliv z porovnání řízení inovace společností Dřevoplast Ludvík s r.o. s řízením inovace dle metodických postupů z odborné literatury došlo k odhalení několika slabých stránek, nelze konstatovat, že společnost postupovala chybným směrem. Autorka diplomové práce věří, že zjištěné poznatky budou přínosem pro společnost Dřevoplast Ludvík s r.o. a možnou předlohou pro budoucí aktivity podniku. Problematika zavedení nového produktu na trh, které byla věnována poslední kapitola diplomové práce, je jen jedna z možných variant, jak může být postupováno při procesu uvádění výrobku na trh. V rámci řízení inovace by se mělo především vycházet z velikosti podniku, typu uváděného výrobku a ze zacílení trhu, pro který je výrobek navržen.

Seznam použité literatury

AMSP ČR. *Postoj podnikatelů v rámci SME k inovacím a jejich financování* [online]. 2012, [vid. 2012-10-23]. Dostupné z: http://www.amspace.cz/uploads/Prizkumy/Vysledky_16._prizkumu_AMSP_CR.pdf.

Asociace inovačního podnikání České republiky [online]. 2002 – 2012, [vid. 2012-10-23]. Dostupné z: <http://www.aipcr.cz/>.

BLAŽKOVÁ, B. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.

CIP IQUAL. *Průručka pro rozvojová partnerství* [online]. 2006, [vid. 2012-10-23]. Dostupné z: <http://www.equalcr.cz/files/clanky/7/INOVACE.pdf>.

CZECHINVEST. *Jak napsat podnikatelský plán* [online]. 2005, [vid. 2012-12-2]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/data/files/podnikatelsky-plan-48-cz.pdf>.

DOLEŽAL, I. Trendy v obalovém průmyslu. *Svět tisku* [online]. 2010, [vid. 2013-04-01]. Dostupné z: http://www.svetitisku.cz/buxus/generate_page.php?page_id=6352&buxus_svetitisku=3f.

Dřevoplast Ludvík [online]. 2013, [vid. 2013-03-15]. Dostupné z: <http://www.drevoplast.com/>.

EKO-KOM. *Průvodce systémem EKOKOM* [online]. 2011. [vid. 2013-03-15]. Dostupné z: http://www.ekokom.cz/uploads/attachments/Klienti/pruvodce_systemem_EKOKOM.pdf.

EUROPA. *Nařízení Evropského parlamentu a Rady č. 1831/2003 o materiálech a předmětech určených pro vstyk s potravinami* [online]. 2013, [vid. 2013-03-15]. Dostupné z: http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:338:0004:_0017:-CS: PDF.

FOTR, J. a I. SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3293-0.

HRABÁLEK, J. Materiál 21. století. *Elektronický portál měsíčníku Podnikatel* [online]. Brno: Profil Brno, 2011, [vid. 2012-03-15]. Dostupné z: <http://www.epod.cz/material-21-stoleti/>.

CHESBRUNG, H. *Open Innovation*. 1st ed., Boston MA: Harvard Business School Publishing, 2006. ISBN 1-4221-0283-1.

JÁČ I., P. RYDVALOVÁ, M. ŽIŽKA. *Inovace v malém a středním podnikání*, 1. Vyd. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0853-8.

Jokey [online]. 2011, [vid. 2013-03-18]. Dostupné z: <http://www.jokey.com/>.

KORÁB, V., et al. *Podnikatelský plán*, vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.

KOTLER, P. *Marketing management*, 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, P. *Moderní marketing*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

LENDFELD, P., *Technologie II: Tváření kovů, Zpracování plastů* [online]. [vid. 2013-04-10]. Dostupné z: http://www.ksp.tul.cz/cz/kpt/obsah/vyuka/skripta_tkp/sekce_plasty/04.htm#042.

NĚMEC, V. *Řízení a ekonomika firmy*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-613-7.

Plastics Europe. *Plastics – the Facts 2012: An analysis of European plastics production, demand a waste data for 2011* [online]. 2010, [vid. 2012-03-15]. Dostupné z: <http://www.plasticseurope.org/information-centre/publications-test.aspx>.

PS Plasty [online]. 2012, [vid 2013-03-18]. Dostupné z: <http://www.psplasty.cz/>.

PS Stropkov [online]. 2007, [2013-03-18]. Dostupné z: <http://www.psstropkov.sk/>.

ROTHWELL, R. a M. DODGSON. *The Handbook of Industrial Innovation*. Aldershot: Edward Edgar Publishing, 1994. ISBN 1-852-786558.

RYDVALOVÁ, P. *Malé a střední podnikání v podmínkách České republiky*. 1. vyd. Liberec: VUTS, 2011. ISBN 978-80-87184-16-5.

SRPOVÁ, J., et al. *Podnikatelský plán a strategie*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.

SUPERFOS [online]. 2013 [vid 2013-03-18]. Dostupné z: <http://www.superfos.com/>.

SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*, 5 vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.

TIDD, J. a J. BESSANT. *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*, 4th ed., London: John Wiley & Sons, 2009. ISBN 978-0470998106.

Vyhláška Ministerstva zdravotnictví č. 38/2001 Sb. [online]. 2013, [vid. 2013-03-15]. Dostupné z: <http://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=50826&nr=38~2F2001&rpp=15#local-content>.

Zákon č. 477/2001 Sb., o obalech. [online]. 1998-2013, [vid. 2013-03-15]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obaly>.

ŽIŽLAVSKÝ, O. *Manuál hodnocení inovační výkonnosti*, 1 vyd. BRNO: Akademické nakladatelství CERM, 2012. ISBN 978-80-7204-796-3.